ЗНАНИЕ

Практика социалистического хозяйствования

Подписная научно-популярная серия

7'90

Новое в жизни, науке, технике

Э. А. Уткин

# ПУТЬ В НОВОЕ: СОВЕТСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НОВОЕ В ЖИЗНИ, НАУКЕ, ТЕХНИКЕ

ПОДПИСНАЯ НАУЧНО-ПОПУЛЯРНАЯ СЕРИЯ

**ПРАКТИКА СОЦИАЛИСТИЧЕСКОГО ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

7/1990

Издается ежемесячно с 1988 г.

Э. А. Уткин

# ПУТЬ В НОВОЕ: СОВЕТСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Издательство «Знание» Москва 1990

ББК 65.9(2)
У 84

Автор: УТКИН Эдуард Андреевич — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления Московского финансового института. Читателям серии хорошо известны его публикации по самым злободневным проблемам, в частности «Аренда — шаг вперед» (Знание, 1989).

Редактор *Р. Г. ЯКОВЛЕВА*

**СОДЕРЖАНИЕ**



**Уткин Э. А.**

У 84 Путь в новое: советский менеджмент. — М.: Знание, 1990. — 64 с. (Новое в жизни, науке, технике. Сер. «Практика социалистического хозяйствования»; № 7).

ISBN 5-07-001407-2

15 к.

Можно ли без особых затрат повысить производительность труда вдвое? Можно, свидетельствует менеджмент — наука об эффективной организации и управлении деятельностью трудового коллектива в целях наращивания прибыли, успешного решения экономических и социальных задач. Современный менеджмент — огромная сила, которую необходимо задействовать в перестройке.

0605010000 ББК 65.9(2)

ISBN 5-07-001407-2 

# Об актуальности проблемы

Бизнесмен. Кто он такой? Нам долго внушали, что это — воротила, человек, стремящийся из всего извлечь барыши, не гнушающийся никакими средствами в целях личной наживы. Многие годы мы к деловым, предприимчивым людям так и относились. Ныне, правда, бизнесменами нас уже не пугают.

В переводе с английского языка бизнес, как известно, — это дело, занятие. Значит, бизнесмен — попросту деловой человек. Именно таких людей столь остро нам не хватает, чтобы форсировать перестройку, развивать и углублять рыночные отношения на благо страны. Социологические исследования показывают, что *абсолютное большинство наших хозяйственных руководителей не представляет себе даже азбучных истин предпринимательства.* Это объяснимо: в застойные времена особой потребности в людях дела просто не было, существовали совсем другие запросы и критерии.

Теперь деловым людям, казалось бы, предоставлена свобода действий. Но если вы садитесь за руль автомобиля, нужно уметь им управлять. А вот профессионально действовать-то советские бизнесмены не обучены. Это в полной мере относится и к работникам государственных учреждений и предприятий, и к кооперативам, акционерным обществам. Обучаться фактически негде, нет в достатке школ бизнеса и других аналогичных учреждений. Нет учебников, пособий, традиций.

Другая проблема. Если развитием капиталистического общества движет *конкуренция,* то при социализме подобного двигателя нет, и мы очень много из-за этого теряем. Мы привыкли трактовать конкуренцию так: «это— когда один съедает другого». Привыкли к тому, что-де конкуренции при социализме быть не может. Но времена настали иные. В современном понимании социализм без здоровой конкуренции просто немыслим. Да и обя-

зательно ли при конкуренции «литься крови»? Заглянув в «Толковый словарь» Даля, мы обнаруживаем, что конкуренция — это «соперничество или состязание... соревнование на каком-либо поприще... борьба за достижение лучших результатов». Вот так.

Сейчас появились основы для конкуренции. При самостоятельном хозяйствовании, самофинансировании труженик становится подлинным хозяином средств производства и получаемого дохода. Вот тогда у него и проявляется предприимчивость, стремление полностью реализовать свои силы, знания и способности.

Переход экономики на полный хозрасчет, на аренду, развитие оптовой торговли, *формирование рынка* создают условия для конкуренции на всех уровнях. Без конкуренции, естественного регулятора цен на рынке, новый хозяйственный механизм просто не будет действовать. И опасаться ее нечего. Ведь движущая сила конкуренции при социализме должна состоять не в достижении максимальной прибыли любой ценой, а в том, чтобы лучше удовлетворить потребности конкретного трудового коллектива, а следовательно, и общества в целом.

Основы для рынка, конкуренции закладываются в виде разных форм собственности. Мы привыкли, что главная у нас — государственная собственность. Но жизнь убедила, что именно у нас она наименее эффективна экономически. Эту собственность государственно-командная элита весьма рационально для себя использовала в административном управлении. Слова «частная собственность» долгое время резали ухо, поскольку данный термин напрямую связывался с эксплуатацией человека человеком. А разве не было эксплуатации трудящихся через государственную собственность командно-административной системой, отбиравшей у человека труда стоимость созданного им прибавочного продукта? Разве, скажем, не выяснилось, что даже руководители ряда социалистических стран пользовались государственной собственностью для личного обогащения, обеспечивая себе огромные материальные преимущества. Из последней прессы мы знаем немало таких примеров.

Общеизвестно, что монополизм в любой области общественного и экономического бытия ведет к застою, загниванию. Монополизм существует и в социалистическом обществе В условиях перестройки нам прежде всего *нужно преодолеть монопольное положение отдельных*

*производителей* по выпуску и сбыту различных видов продукции. Их диктат полностью игнорирует интересы потребителя, ведет к необоснованному завышению цен, отсюда же проистекает нежелание улучшать качество изделий. Но еще более важно сломать монопольное положение командно-административной системы, столь долгие годы определявшей все и вся в нашем обществе.

Опыт развитых капиталистических и некоторых социалистических государств, еще не забытый до конца нэп, убеждает, что свободное предпринимательство — весьма эффективная форма ускоренного экономического роста, обеспечения хозяйственного подъема, насыщения товарного рынка. А если при этом реальная власть находится в руках трудящихся, то нежелательные явления частной собственности (безработица, экономические кризисы) могут быть существенно смягчены эффективной социальной политикой, осуществляемой экономическими методами: процентные ставки, кредиты, налоговая и инвестиционная политика. Но все это требует искусства и высокой квалификации тех, кто стоит у руля корабля в весьма бурном море конкуренции.

Во многих странах наряду с собственностью государственной и частной все шире практикуются *различные другие формы собственности:* арендная, кооперативная, народная, акционерная. Они быстрее, чем государственная, реагируют на конъюнктуру рынка. Таким образом, экономика становится многоукладной, а формы собственности трансформируются в зависимости от изменяющихся условий рынка. Скорее всего, кооперативные, коллективные формы собственности получат и у нас ускоренное развитие. Ведь в этом случае распределение прибавочного продукта, в отличие от частной собственности, контролируется производителем. В то же время получает развитие (этот процесс уже идет) конкуренция форм собственности в результате действия экономических законов. Диктаторский, командный тип управления экономикой, игнорирование экономических законов ведут, в частности, к форсированию теневой экономики. Она, как раковая опухоль, разрушает то здоровое, что удалось сохранить в нашем народнохозяйственном организме.

Многообразие форм собственности, конкуренция, ускоренное развитие рыночных отношений объективно обусловливают необходимость качественного совершен-

ствования управления. В условиях перестройки, опирающейся на социалистическое самоуправление, организация управления производством на основе практической реализации последних достижений НТР имеет особое значение. Новая система управления производством должна обеспечить наиболее полное использование имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов для увеличения выпуска продукции, ускорить техническое развитие предприятий. Не менее важно стимулировать творческую активность производственных коллективов, мобилизовать их на убыстрение реконструкции, изменение устаревших методов и стиля работы. И прежде всего нужно преодолеть состояние инерции у многих руководителей и специалистов. Пока это достигнуто далеко не везде. Уместно сослаться на слова ученого-экономиста, депутата Верховного Совета СССР П. Бунича: «Опасение вызывает и класс преуспевающих директоров крупных заводов, предприятий (не всех, конечно). Они умеют командно руководить, высасывать из государства дотации, получать звания и прочее. Но это совсем не значит, что они могут быть хорошими бизнесменами».

Увы, далеко не все в нашей жизни гладко и празднично. Даже в таком живом деле, как перестройка, что-то обюрокрачивается, заформализовывается. Нередко искусственно создаются препоны новому. Административные органы прямо-таки душат народную инициативу, рожденную перестройкой. Ныне главное — *не дать командной системе выхолостить саму суть подлинно экономических методов хозяйствования.* Очень важно также повысить темп радикальных экономических преобразований. И здесь от делового управления, социалистической предприимчивости, хозяйственной разворотливости зависит очень многое.

Время — деньги. Непростые и нестандартные решения этой хозяйственной формулы призваны находить сегодня управленцы, производственники, торговцы. На достижение крутого экономического перелома история отвела нам мало времени. Грамотное управление экономическими процессами в каждом звене, в каждой сфере народного хозяйства даст мощный импульс перестройке, поможет быстрее решать самые сложные хозяйственные задачи. Но для этого *необходимы современные, высококвалифицированные руководители качественно но-*

*вого типа, советские бизнесмены.* Им придется действовать в крайне сложных условиях — в экономике переходного периода. Это накладывает особую ответственность, требует оперативной выработки принципиально новых управленческих знаний и навыков.

## Надо готовить советского менеджера

ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ ПЕРЕСТРОЙКЕ, ЧТОБЫ ОНА «НАБРАЛА ОБОРОТЫ»? Интеллектуальных инвестиций. Эффективность экономики лишь на одну треть обусловлена вложениями в оборудование. Все остальное зависит от интеллектуального капитала — квалификации руководителей, уровня их компетентности, умения предвидеть и оценивать рыночную конъюнктуру, вовремя принять необходимые решения и их практически реализовать. Уметь управлять — значит из множества вариантов решений быстро выбрать один, оптимальный в данной конкретной ситуации.

Вопрос о необходимости мощной когорты советских менеджеров не стоит — это совершенно очевидно. Корабли без лоцманов в неизвестные воды не ходят. Вопрос иной: каков должен быть советский менеджер? Что знать и уметь? Простейший, казалось бы, ответ — то же, что западный менеджер. Но условия, в которых тому и другому приходится действовать, совершенно несравнимы. По крайней мере сегодня. Закономерно поэтому высказывание влиятельного западногерманского журнала «Дер Шпигель»: «Единственное, чего не хватает, это представления, чему собственно Запад должен обучать советских менеджеров. Что можно перенести из западных условий на советскую почву? Не стоило ли создать особые программы, соответствующие советской действительности?» Исполнительный секретарь Восточного комитета западногерманской экономики Финк несколько корректирует: обучение, говорит он, нужно все больше переносить на предприятия и в Советский Союз.

В Центре подготовки менеджеров при Московском институте народного хозяйства им. Г. В. Плеханова провели исследование и пришли к выводу, что советскому менеджеру нужны творческое начало, своеобразное мышление, определенный образ жизни, комплекс специ-

альных познаний. Мало того, что менеджер должен быть компетентным и высокоэрудированным, но он обязан постоянно пополнять свой информационный арсенал, критически оценивать существующее положение дел. Вместе с тем ему надо быть контактным, обладать культурой делового общения.

Среди разных значений английского слова «менедж» имеется такое: укрощать лошадь, править ею. Ничего удивительного нет в том, что настоящего менеджера этим как бы сравнивают с хорошим ковбоем, которого никакой кульбит лошади не выбросит из седла. Правильно управлять — квинтэссенция умений менеджера. Существует множество различных мнений об облике современного управляющего. Однако нереально нарисовать обобщенный портрет множества директоров крупных, средних и мелких фирм, управляющих частными, государственными и кооперативными компаниями, банками, страховыми агентствами и финансовыми корпорациями. По статистике это, как правило, люди с экономическим образованием, специалисты в области управления и финансов.

В последнее время на Западе распространилось мнение, что наряду с финансистами в цену постепенно входят и инженеры — директора и генеральные управляющие фирм, в деталях знающие производство. Но и от этих людей требуются глубочайшие познания в области финансов, денег, кредита, понимание экономической конъюнктуры, законов функционирования фондовой биржи. И конечно, это должны быть не только специалисты-администраторы, а люди, способные мыслить гибко, стратегически, уметь работать с любым коллективом.

Потребность СССР в менеджерах столь велика, что их начинают усиленно готовить не только в своем отечестве, но и за рубежом. Наиболее энергично в этом отношении действует Западная Германия. В рыцарском зале крепости Райнек, в старинном замке Грахт в Эрфштадте, в правлениях фирм и в заводских цехах ФРГ советских менеджеров обучают искусству управления рыночным хозяйством, проводят для них семинары по специальным программам. Основной упор делается на подготовку менеджеров для машиностроения, директоров мелких и в основном средних предприятий.

Но смогут ли руководители советских предприятий

выполнять все многоплановые функции менеджера после обучения за рубежом? Генеральный директор Саранского объединения «Светотехника», депутат Верховного Совета СССР и участник одного из таких семинаров в ФРГ Левакин сказал: «О результатах говорить рано. Пока это только впечатления. Считаю, например, что пора избавляться от технократизма, от инженерного мышления. Ведь большинство директоров у нас — бывшие инженеры. Не хватает юридического и экономического кругозора. Что касается отдачи, то, думаю, она наступит сразу, как только руководитель сумеет рационально изменить структуру управления, правильно распределить силы. Такой директор вполне может быть интегрирован в систему наших экономических отношений как менеджер». По-моему, такая оценка справедлива.

ОТКУДА ПРОИСТЕКАЮТ ТРУДНОСТИ В ПОДГОТОВКЕ У НАС СОВРЕМЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ? Да их вообще раньше не готовили. Не было, по существу, рынка, не было и потребности в экономически грамотных, предприимчивых людях. Интересно на этот счет высказалась газета «Правда». Руководящая должность просто более высокое престижное место в пирамиде. Потому в руководящее кресло спешат устроиться технологи и конструкторы, врачи и артисты. Мы не найдем слесаря, готового оперировать сердце, как и хирурга, который встанет за токарный станок. Все эти работы очень конкретны, требуют специальных знаний. А руководить — кому ума недоставало?.. Если не получается, то в первый год можно ссылаться на предшественника, второй — признать ошибки, третий год — готовиться уходить на новую должность. Не гнать же в шею выходца из рабочих. Строка в биографии «работал слесарем», т. е. был рабочим классом, в настоящее время действует, как в старые времена принадлежность к дворянству. Был рабочим, а каким? Это дело десятое.

А что касается оплаты за труд руководителя, то тут несправедливость в квадрате. Ни предприимчивость, ни новаторство не поощряются. Купить яхту сможет заведующий овощной базой, но не директор крупного завода. Хотя трудятся руководители по 16 часов. Главная вредность их труда в том, что директор на заводе не хозяин. Без разрешения он не только не сможет взять себе заместителя, но даже заменить ручку на двери собственного кабинета.

Наш директор похож на солдата, которым командует взвод лейтенантов. Одновременно отдаются приказы: «Встать! Ложись! Бегом!» Чем ниже компетентность руководителя, тем он покладистее. Его легко склонить ко всякому абсурду. Стоит ли удивляться, что нет у нас сегодня ни Фордов, ни Демидовых. Как нет и Левши. Ввиду «наличия отсутствия» спроса на них. Нет спроса — не работает кадровая кузница. Знания и умения все более теряют цену.

Конечно, времена меняются. Директоров, управляющих теперь в соответствии с новым законодательством, должен выбирать сам трудовой коллектив. Но, положа руку на сердце, часто ли это бывает? И действительно ли даже избранник большинства коллектива самый достойный. Масса случаев, когда в таком конкурсе предпочтение отдается не самому деловитому, требовательному и экономически подготовленному, а тому, кто попокладистее, с кем легче ладить. И давление вышестоящей бюрократии остается. Последней нужны сговорчивые.

Проблемы подготовки и назначения квалифицированных менеджеров проистекают в первую очередь из-за того, что во времена не столь отдаленные, а зачастую и сегодня, директорами, управляющими становятся не наиболее предприимчивые и талантливые люди, а выходцы из «номенклатуры», тасуемые из кресла в кресло «свои» люди. Правда, настоящего рынка у нас еще нет, но он будет, и готовиться к этому нужно без промедлений. Потому-то и необходимо новое поколение руководителей-менеджеров.

*Создан Союз менеджеров СССР* — творческая общественная организация ученых и специалистов в области управления и организации производства, коммерческой и предпринимательской деятельности, а также крупных организаторов советской науки, производства и социальной сферы. Все они прошли специальную подготовку. Можно надеяться, что Союз поможет направить огромный интеллектуальный потенциал ученых и специалистов в области менеджмента на создание новых производственных отношений.

Предполагается создать в стране широкую сеть бизнес-школ, центров подготовки менеджеров. Необходимые для этого средства будут получены в основном от коммерческой деятельности, хозрасчетных центров Сою-

за. Планируется развернуть сеть республиканских и региональных отделений Союза по всей стране. Интересно, что и крупные самостоятельные хозяйственные организации начинают разворачивать у себя подготовку менеджеров. Построенный на коллективной собственности концерн «Бутэк», возглавляемый народным депутатом, членом Верховного Совета СССР М. Бочаровым, создает собственный хозрасчетный центр маркетинга, школу подготовки деловых кадров.

Многие вузы переключаются на подготовку менеджеров-управленцев. Заочный институт советской торговли именуется теперь Московским коммерческим институтом. Такая переориентация обусловлена все тем же изменением экономической и хозяйственной ситуации в стране. Институт готовит коммерсантов, управленцев для торговли, сферы общественного питания, гостиничного комплекса и туризма. Нововведение — открыт факультет международных экономических отношений со специализацией на международном маркетинге и внешнеторговой рекламе. Его выпускники будут знать два иностранных языка.

При Всесоюзном экономическом обществе создан *центр «Развитие»,* где на хозрасчетной основе готовят бизнесменов в сфере кооперации. Здесь изучают экономику кооперативного хозяйства, бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности, финансирование и кредитование, основы кооперативного и хозяйственного права, основы административно-гражданского права, историю и теорию кооперации, социологию и социальную психологию предпринимательства. Есть курс «Управление с основами маркетинга, делопроизводство и компьютерная техника». Немаловажно при этом знать сферу внешнеэкономических связей.

Квалифицированные кадры управленцев выходят из Высшей коммерческой школы при Министерстве внешнеэкономических связей СССР. Школа работает на полном хозрасчете. За год она готовит около 400 специалистов. Обучение менеджеров идет и в высших коммерческих школах при Академии народного хозяйства. Здесь изучаются «азы» маркетинга, условия конкуренции, управленческие подходы к современному хозяйствованию.

Стремясь содействовать формированию «корпуса менеджеров», максимально приблизить подготовку к специфике страны, а также глубже разобраться в наших

экономических феноменах, отдельные капиталистические фирмы открывают школы бизнеса непосредственно в СССР. Сошлемся, в частности, на Ленинградский международный институт управления (*ЛИМИ*) — совместное предприятие итальянского университета «Боккони» с Ленинградским университетом. Такая форма выбрана из организационных соображений, поскольку она облегчает некоторые операции — например, перевод валюты на закупку для *ЛИМИ* вычислительной техники.

Соглашение о создании *ЛИМИ* было подписано в середине 1989 г. Его главная цель состоит в разработке учебной программы для советских и итальянских бизнесменов с уклоном в сторону отношений Восток—Запад. *ЛИМИ* оказывает помощь советским и зарубежным компаниям в обмене экономической и научно-технической информацией, консультирует по конкретным управленческим проблемам. Начало положено с коротких программ, а затем за два-три года будет реально обеспечен полный курс подготовки. Уже в середине октября 1989 г. в Ленинграде прошел первый трехнедельный курс лекций по «зарубежной коммерческой деятельности». Прослушать их пожелали 500 советских специалистов, но только 25 подошли по уровню подготовки.

Интересуются деятельностью *ЛИМИ* и специалисты из других стран. С советской стороны вместе с преподавателями ЛГУ в его работе участвуют руководители банков, ученые из Академии наук. При подготовке специалистов здесь исходят из посылки: при всех международных моделях управления невозможно брать, скажем, целиком американские методы, переводить их на русский язык и применять в СССР. Всегда требуется «подгонка» под местные традиции и культуру, состояние экономики.

Практика показывает, что правильного представления о существе профессии менеджера у нас пока нет. На отдельных курсах и даже в рамках одного учебного центра подготовка ведется в разном объеме, по разным программам. По-своему трактуется вопрос о том, что должно быть конечным продуктом работы. Нередко слушатели курсов по управлению вместо необходимых им специальных системных познаний сталкиваются со своего рода «ликбезом», а главное, почти всегда школы бизнеса испытывают острый недостаток в квалифицированных преподавателях. Тогда-то и приходится пригла-

шать специалистов с Запада, создавать совместные предприятия. В Москве, например, совладельцы международной школы бизнеса — Московский институт народного хозяйства им. Г. В. Плеханова и итальянское общество экономических исследований «Номизма». Школа готовит менеджеров, которые должны детально знать особенности и структуру советского и западного рынков, способны работать в советских и совместных современных предприятиях. Преподают здесь и отечественные специалисты, и бизнесмены из Англии, США, Италии.

Ведущие менеджеры пройдут стажировку на западных предприятиях, где ознакомятся с особенностями функционирования фирм, стилем работы управляющих, методами решений коммерческих и производственных вопросов. Однако и тут свои проблемы. Скажем, предприятия, нуждающиеся в менеджерах, плату за их обучение должны вносить не только в рублях, но и в иностранной валюте. Но очень многие организации пока не располагают конвертируемой валютой. Получается замкнутый круг: для подготовки специалистов, способных помочь «заработать» предприятию иностранную валюту, нужна именно эта валюта, которой нет.

Специалисты международной школы бизнеса предполагают вести активную консультационную деятельность, анализировать мировую коммерческую конъюнктуру, состояние товарных и валютных рынков, проводить экспертизу проектов и разработок, налаживать обмен научной, экономической и технической информацией. Конечно, школа менеджеров — хорошее начинание. Вместе с тем уже накопленный ею опыт показал, что будущих руководителей-управленцев следует готовить еще со школы, организовав для этого специальные курсы и факультативы.

Основами управленческой деятельности должны овладеть бригадиры, мастера, начальники подразделений, любой специалист. Формы обучения также целесообразно дифференцировать в зависимости от уровня подготовки тех, кто проходит обучение. Информация о каждом менеджере, его деловых качествах, индивидуальных особенностях, потенциале составит основу специального банка данных в центре и регионах, из которого можно будет выбрать управляющих на вакантные должности. Совершенно очевидно, что менеджеры должны иметь возможность постоянно пополнять свои по-

знания. С учетом крайне сложного финансового положения многих наших предприятий и организаций крайне важно, причем как можно быстрее, начать подготовку лидеров прорыва — людей, способных нестандартно и решительно действовать, чтобы коренным образом улучшить хозяйственную ситуацию. Углубить подготовку необходимо не только по экономическим предметам, но и по праву, психологии, социологии.

Школы менеджеров растут ныне как грибы во многих регионах, и разумеется, это весьма похвально. Однако в такое колоссальной важности дело все чаще стали проникать дельцы, для которых организация управленческих курсов, бизнес-школ есть просто-напросто средство набить карман. Вот, к примеру, реклама из газеты «Известия»: «Одесский центр научно-технических услуг «Автотранспортник» (Союз научных и инженерных обществ СССР) предлагает нетрадиционный способ обучения руководителей и специалистов в постоянно действующей школе менеджмента. Обучение будет происходить во время 9-дневного круиза по Днепру на комфортабельном четырехпалубном теплоходе «Евгений Вучетич» по маршруту Киев—Херсон—Киев с 17 апреля 1990 г. Во время круиза ведущие специалисты страны прочтут вам курс лекций по маркетингу, менеджменту, правовым вопросам перестройки хозяйственного механизма, психологии управления, этикету менеджмента, финансам и кредиту. Вы сможете получить информацию о различных аспектах функционирования хозрасчетных и кооперативных предприятий, воспользоваться рекомендациями компьютера, определяющего ваши личностные и деловые качества, индивидуальный стиль общения». Как все просто. Прокатился на пароходе, отдохнул. Заодно лекции прослушал и за неделю стал специалистом. Естественно, что оплата — из кармана предприятия. Разве это серьезно?

Менеджмент, маркетинг еще не стали у нас нормой, однако нельзя не отметить, как быстро расширяются контакты с иностранными фирмами. Налаживаются прямые связи, создаются совместные предприятия. Есть, правда, одно важное обстоятельство: на уровне и прибыльно вести дело учат у нас пока только с иностранным партнером. Менеджеров готовят, опираясь на практику развитых стран, применительно к особенностям их рынка и бизнеса. Мало где подготавливают менеджеров

для формирующегося советского рынка. Бесспорно, для общения с иностранными фирмами нужны весьма квалифицированные специалисты, чтобы не заключать невыгодных сделок, здраво оценивать как текущую ситуацию, так и перспективу на рынке конкретных товаров и услуг. Но внешнеэкономические связи — удел далеко не всех предприятий и организаций. Эта сфера деятельности, как правило, еще не имеет для них приоритетного значения из-за низкой конкурентоспособности товаров.

Для внутреннего рынка страны ГЛАВНОЕ — УТОЛИТЬ ТОВАРНЫЙ ГОЛОД, РАЗВИТЬ РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ. По идее в перспективе такой рынок будет, но полноценных кадров для него, по существу, нет. Никто и никогда не ставит телегу впереди лошади. А ведь многие полагают, что, мол, когда сформируется рынок, тогда и займемся подготовкой деловых людей. Я глубоко убежден, что если сегодня начать широкую подготовку специалистов по рынку, маркетингу, управлению, то именно их знания и возможности послужат ускорению развития внутреннего рынка. Такую подготовку нельзя откладывать на завтра, ибо это верная потеря темпа экономической перестройки. При инфляции, бюджетной дефицитности, товарной недостаточности, неупорядоченности ценообразования, при крайне низком в целом уровне экономического анализа, крупных недостатках в практике планирования и прогнозирования, особенно на уровне основных хозяйственных единиц, и переходе на самофинансирование нельзя обойтись без менеджеров, имеющих глубочайшие познания в области денег, кредита и финансов.

Еще в 30-е годы в школах «деловой администрации», а позже и в программах инженерных вузов США уделялось внимание таким дисциплинам, как «управление заводом», «финансы», «экономический анализ», «бухгалтерский учет», «маркетинг», «деловое право». Можно, пожалуй, утверждать, что по менеджменту мы находимся примерно на уровне упомянутого периода в США и поэтому не следует забывать, с чего начинали основоположники менеджмента, столь авторитетной и поныне американской школы управления, где прежде всего стремились подготовить высокой квалификации финансистов, сведущих в сфере делового управления. У нас в стране существует целая сеть финансовых вузов, и имен-

но им предстоит, по моему убеждению, развернуть школы бизнеса, подготовки менеджеров. И опять же, повторяю, при их организации нельзя не учитывать в полной мере огромный современный мировой опыт.

Давайте окончательно уясним, КТО ТАКОЙ СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР? Менеджер — это профессионал самой высокой квалификации в сфере управления экономикой, отлично разбирающийся в правовых вопросах, энциклопедист в хозяйственных проблемах, способный находить стратегически точные управленческие решения в самой сложной обстановке. Менеджер — это либо руководитель достаточно крупного предприятия, либо человек, занимающий ключевой пост на предприятии или в учреждении. Он должен уметь все в экономике, но главное — так руководить людьми, чтобы они захотели полностью раскрыть свой творческий потенциал. Он обязан, в частности, блестяще знать работу банков, биржи, финансовых органов, акционерное дело. В Японии после окончания вуза менеджера готовят в фирмах не менее 8—10 лет. Поэтому, когда люди заканчивают у нас 3—4-недельные курсы и получают свидетельство, что они специалисты-управленцы, это вызывает только грустную улыбку. Без полноценных кадров менеджеров

## ЗАРУБЕЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Весьма интересна **практика Европейской школы бизнеса, функционирующей в ФРГ**. Здесь занимается около 500 слушателей. Обучение ведут не только штатные профессора, но и в основном привлеченные со стороны — крупные предприниматели, члены правлений различных компаний, наиболее компетентные эксперты по финансовым и налоговым вопросам. Подготовка каждого менеджера проводится, по существу, индивидуально, чтобы максимально выявить личные возможности каждого. Конкурс в школу очень велик. Из подающих заявления о приеме лишь $^1/_5$ допускается к экзаменам; и среди них только один из пятерых зачисляется на обучение.

Приемные экзамены включают проверку общего развития, испытания по английскому и французскому языкам. Те, кто выдержал экзамены, проходят курс обучения из восьми семестров. В отличие от государственных вузов на первых трех семестрах действует правило об обязательном посещении 30 учебных часов в неделю. В течение каждого семестра учащиеся сдают 10 контрольных письменных работ. На трех последних семестрах студенты самостоятельно выбирают для себя профиль, по которому они специализируются, например, маркетинг, финансовая сфера, международное нало-

перспективы хозяйственного переустройства страны на рыночной основе весьма туманны.

Менеджер обязан быть предприимчивым человеком. По В. И. Далю, предприимчивый означает «склонный, способный к предприятиям, крупным оборотам, смелый, решительный, отважный на дела этого рода». Вместе с тем Даль предупреждает, что «безрассудная предприимчивость опасна, неразумна» *.

Перестройке вообще крайне необходимы толковые, нестандартно мыслящие и действующие люди. На этот счет однажды высказался Юлиан Семенов: «Умеющих творчески, умно работать осталось не так уж много — генотип пострадал. Таких в первую очередь расстреливали, ссылали, травили. А окружающие, видя это, отвыкали, отучались работать. Надо всячески поддерживать оставшихся работяг, давать им волю».

Конечно, советская предприимчивость не имеет ничего общего с чертами, характерными для представителей теневой экономики.

Новые законы, принятые Верховным Советом СССР,

---

* Толковый словарь живого великорусского языка. — Т. 3. — М.: Русский язык. — 1980. — С. 388.

---

## ЗАРУБЕЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

---

говое право, кадровые вопросы или электронная обработка данных.

На организации учебного процесса следует остановиться особо. Каждый студент имеет право в любой момент прервать преподавателя и задать вопрос. К штатным профессорам 4 дня в неделю студенты могут обращаться и во внеучебное время. В связи с тем что сейчас экономика в основном ориентируется на экспорт, будущие менеджеры ездят в командировки за рубеж. Обязательно для них посещение родственных школ в Париже, Лондоне, Аризоне, Мадриде. Будущий менеджер должен на экзамене доказать, что он в состоянии вести деловые переговоры на иностранном языке. Этому искусству учат на специальных воскресных курсах с весьма сложной программой. По мере изменения требований рынка, его конъюнктуры в программу обучения вводятся новые предметы. В частности, курс «экономика предприятия в международном плане» пополнился спецпредметом «хозяйственная информатика». Студенты углубленно изучают вопросы финансирования, например «финансовое хозяйство дочерних предприятий за рубежом». Спрос на выпускников Европейской школы бизнеса огромен, поскольку качество обучения здесь первоклассное.

открывают такие широкие возможности для делового человека, что прибегать к противозаконным, неблаговидным акциям просто не имеет смысла. Современный менеджер должен действовать только в рамках, установленных юридическими нормами. А ведь еще недавно, чтобы добиться положительного результата, руководитель нередко вынужден был нарушать предписанные инструкции.

**Каких менеджеров и как надо готовить?** Сегодня можно высказать общие подходы, в которые практика несомненно внесет свои коррективы. Совершенно очевидно, что они должны иметь широкую общую подготовку, прежде всего в экономических дисциплинах, в совершенстве знать хотя бы один из западных языков, уметь быть «на ты» с ЭВМ, без которых невозможно представить современный менеджмент. Наряду с этим каждому необходима и более узкая специализация, предопределяющая конкретную сферу бизнеса, в которой придется работать. Мой преподавательский опыт подсказывает, что целесообразны активные формы обучения: семинары, деловые игры, модельные расчеты на компьютерах, работа с демонстрационным оборудованием. И обязательно конкретная деловая практика, в том числе за рубежом.

Очень важно по мере развития и совершенствования рынка в стране обобщать подобный опыт, делать необходимые выводы и, сообразуясь с новыми требованиями, вносить изменения в учебные планы и программы. Естественно, что нельзя обходить вниманием все, что накоплено не только на Западе, но и в Польше или Венгрии. Нет сомнения также, что подготовка менеджера должна быть последовательной и непрерывной. Окончание специальных курсов, семинаров, школ бизнеса — лишь небольшой штрих огромной, постоянно пополняемой сокровищницы знаний, которой деловой человек должен обладать. Каждый руководитель обязан непрестанно учиться, набирать знания, копить опыт. Именно практический опыт, по А. С. Пушкину «сын ошибок трудных», наряду с углублением теоретических подходов и обеспечит тот уровень деловой квалификации, который столь необходим современному руководителю. Поэтому нужны постоянные встречи и конференции менеджеров для взаимообогащения управленческими находками, новациями, решение сообща сложных проблем.

Какие проблемы сегодня и завтра стоят перед советским менеджером? Применительно к нашей действительности понятие «менеджер» касается прежде всего тех управленческих работников на предприятиях и в организациях, которых обычно именуют руководителями среднего звена. Это директора предприятий, объединений, их основные заместители. В соответствии со служебным положением они осуществляют общее руководство предприятием, координируют действия отдельных его звеньев и объединяют усилия всех подчиненных работников, чтобы добиться эффективного хозяйствования. Менеджер как представитель предприятия — юридического лица — выступает от его имени во взаимоотношениях с хозяйственными партнерами, с вышестоящими организациями, с финансово-кредитной системой.

Развитие рынка скорее всего приведет к формированию десятков тысяч мелких и средних предприятий и хозяйственных организаций, основу которых составят индивидуальная, коллективная, народная, акционерная, кооперативная, наконец, смешанная собственность. В небольших фирмах капиталистических стран управляющий часто соединяет в себе собственника, управленца и предпринимателя. Это позволяет проводить эффективную хозяйственную и техническую политику. Видимо, такой подход постепенно получит распространение и у нас, когда собственником будет и отдельный человек, и коллектив. При любых раскладках во главе современной хозрасчетной и самофинансируемой фирмы должен стоять очень квалифицированный менеджер, свободно ориентирующийся в рыночных «зигзагах».

Сейчас происходит ломка стереотипа хозяйствования, постепенно вырабатывается новый тип экономического мышления и поведения, возрастает роль субъективного человеческого фактора в управлении. В целом менеджерам предстоит всемерно содействовать структурной перестройке экономики, переориентации целей развития в соответствии с новыми представлениями и требованиями. Упор, в частности, делается не на расширение производственных фондов, а на их обновление, не на наращивание использования топливных и других энергетических ресурсов, а на лучшее их применение, не на промежуточные результаты, а на конечные, т. е. те, которые сообразуются с интересом потребителя.

Менеджеру в своей работе приходится также учиты-

вать действие факторов торможения перестройки. Они общеизвестны, но нужно научиться им противодействовать. Это и стремление вышестоящих органов сохранить директивные методы во взаимоотношениях с предприятиями, и несовершенство показателей планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий, и задержки с пересмотром нормативно-законодательных актов, регламентирующих хозяйственное функционирование предприятий, и недобросовестность партнеров по хозяйственным связям. Наконец, это несовершенство действующей системы ценообразования, да и вообще все недостатки самого механизма хозяйствования.

Поэтому сегодня для менеджера особенно важно жестко контролировать своевременное и качественное выполнение договоров по поставкам.

Менеджер должен решать двуединую задачу: обеспечить согласование экономических интересов страны в целом, экономических интересов коллектива и каждого работника в отдельности. Для этого, в частности, используется совершенствование организации заработной платы, социально-культурного, бытового обслуживания. Непростая задача менеджера — создание мотивационного механизма поведения работников, коренного изменения их отношения к труду с помощью разнообразных экономических, социальных, нравственных, психологических мотивов. Естественно, что решение столь сложных задач требует высокого уровня подготовки управляющего.

Не менее важно организовать сбор, передачу, переработку и использование информации, сформировать

---

## НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЮ-МЕНЕДЖЕРУ

Повышение квалификации работников управления в специальных центрах и школах бизнеса предполагает особое внимание к самообразованию, самостоятельной работе по углублению и расширению познаний в области менеджмента. Для этого рекомендуется:

ведение ежедневного учета выполненной работы в личном дневнике;

анализ конкретно произведенной работы;

составление собственной системы самосовершенствования;

определение конкретных целей повышения своего профессионального мастерства, личных качеств;

периодическая корректировка этой программы с учетом изменения ситуации и новыми требованиями.

банк хозяйственных данных, быть способным оценить перспективы предприятия и, в частности, развития, прогнозировать изменения в его жизнедеятельности. Вряд ли насчитаем много советских менеджеров. Они еще не сформировались ни как управленческие работники, ни как деловые люди. Немало руководителей придерживается выжидательной тактики в перестройке, приберегая резервы коллектива. Чаще они ограничиваются формальным исполнением указаний вышестоящих органов. Большое число руководителей пытается решать возникающие проблемы не за счет интенсификации усилий коллектива, а за счет общества — установить заниженный план при дефиците выпускаемой продукции, завысить цены, заимствовать финансы из отраслевых фондов. Что уж тут говорить о их ориентации в рыночных отношениях или в маркетинге.

## Маркетинг — залог успеха

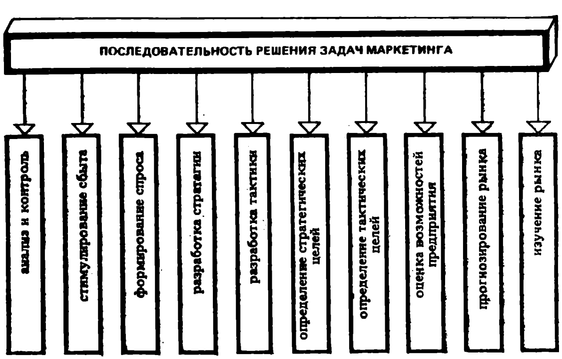
Термин «маркетинг», или рыночная концепция управления экономикой, подразумевает комплекс мероприятий менеджмента, в рамках которого детально анализируется текущий и перспективный спрос, организуются производство и сбыт. Все это направлено на всемерное удовлетворение многообразных требований рынка, использование всех возможностей рекламы для «проталкивания» на рынок товаров и услуг фирмы.

Кратко об особенностях работы менеджера в области маркетинговой политики (рис. на с. 22 читать справа на лево). В рыночной конкуренции большое значение имеет как уровень цен, так и постоянное совершенствование качества изделий, их новизна, улучшение ассортимента, причем важно организовать не только реализацию, но и послепродажное обслуживание. Менеджер, принимая управленческое решение, должен прежде всего учитывать потребности, состояние и динамику спроса, рыночную конъюнктуру; обеспечить приспособление производства к запросам рынка, к структуре спроса; активно воздействовать на спрос, на покупателя разнообразными средствами и в первую очередь хорошо поставленной рекламой, выставками и т. п. Определение наиболее рациональных путей продвижения товаров, изучение динамики издержек, по-

терь, продажных цен — все это основы рыночного успеха.

К современному рынку давно не подходят как к единому целому — он состоит из множества анклавов, различных сегментов. Отсюда необходимость дифференцированного подхода к удовлетворению запросов самых разнообразных категорий и групп покупателей, глубокого систематического анализа складывающегося положения. Но если анализировать каждую проблему отдельно, например потребности рынка, то это ничего не дает. Только всестороннее и системное исследование помогает решать маркетинговые задачи. Кроме того, нужна определенная последовательность, а начинать надо с анализа ситуации на рынке, его емкости, динамики, структуры, положения фирмы на этом рынке, ее конкурентов, определения краткосрочных и долгосрочных тенденций развития рынка и факторов, на него воздействующих.

Далее оценивают реальный потенциал предприятия, его научно-технические, производственные, сбытовые возможности и исходя из этого определяют текущие и долгосрочные цели, методы и средства, необходимые для достижения. Формируются стратегические подходы в товарной, научно-технической, сбытовой, ценовой, рекламной и других сферах в их взаимообусловленности, выявляются способы формирования спроса и стимулирования сбыта. Полученные результаты изучаются и вносятся коррективы, которые позволят улучшить работу, поднять ее рентабельность. Одна из основополагающих



задач маркетинга — получить достоверную информацию о рынке, структуре и динамике спроса, разработать такой товарный ассортимент, который отвечает запросам покупателей и превосходит предлагаемое конкурентами. Главное здесь — не только приспособиться к покупателю, но и активно воздействовать на него. Только тогда достигается долговременный конечный результат.

И все это предмет забот менеджера. Интегрировать маркетинг в каждую фазу бизнеса стало первоочередной задачей на Западе. Организационная перестройка, органически сочетающая централизованное руководство с оперативной самостоятельностью, происходит в фирмах систематически, как правило, раз в 2—3 года.

Руководитель систематически держит под контролем деятельность службы маркетинга предприятия. Такого рода контроль обычно осуществляется по плану, при этом оценивается как реализация *стратегических задач* фирмы — правильность выбора главных целей, реализация потенциальных рынков сбыта, системы товаропродвижения, так и *тактических* (контроль за объемами и результатами продаж, долей рынка, завоеванного компанией, реакцией покупателей на приобретение товаров фирмы). Естественно, что не менее важен постоянный контроль за расходами на маркетинг, их эффективностью.

Маркетинг как комплексная, разносторонняя и целенаправленная деятельность в области производства и сбыта на рынке отнюдь не специфическое явление только капиталистического общества. Поскольку маркетинг позволяет решать конкретные рыночные задачи наиболее рациональным в конкретной ситуации путем, использование его возможностей необходимо и для нас. Особенно актуальной эта проблема стала с развитием рыночных отношений в большинстве социалистических стран и в том числе в СССР. Нельзя не считаться с велением времени. Причем маркетинг в одинаковой мере необходим и в сфере внешнеэкономических связей со странами развитого капитализма, и с государствами Азии, Африки, и со странами Восточной Европы, другими социалистическими государствами, где экономика подчас решительно, а иногда и замедленно, но тем не менее последовательно переводится на рыночные рельсы.

По мере формирования реального внутреннего рын-

ка в СССР, особенно рынка средств производства, развития рынка в рамках союзных республик и регионов маркетинг выходит на передовые позиции и в Советском Союзе. Разумеется, при централизованном планировании на народнохозяйственном уровне маркетинг как инструмент свободного рынка перспектив не имеет. Совершенно иная ситуация складывается на микроуровне.

Рационализация производственной и коммерческой деятельности становится жизненной потребностью, неотъемлемой частью менеджмента в условиях, когда предприятия получили полную хозяйственную самостоятельность и строят свою работу на принципах самофинансирования, в том числе и валютного. Приобретение все большим числом предприятий свободы экономического маневра не только открывает возможность, но делает объективно необходимым учет рыночной конъюнктуры, гибкое маневрирование имеющимися ресурсами и хозяйственными возможностями для достижения наибольшего рыночного эффекта. Но, помимо перестройки в организационном и техническом плане, это требует психологической перестройки как руководителей-менеджеров, так и самих трудовых коллективов. Ясно одно — большинство положений маркетинга с огромной пользой может и должно быть применено для дела.

Разве против этого стоит возражать? Основу маркетинга составляют требования научно-технической революции, прогресса общества. Советский маркетинг — это практическое применение лучшего, накопленного в данной области капиталистическими и всеми другими странами в наших специфических условиях. Почему не взять на вооружение, например, опыт организации сбыта, межфирменных связей, внутрифирменного планирования? Изучение рынка, методов его анализа, рекламы, управления реализацией товаров, использования ЭВМ для анализа рыночных процессов — без этого тоже не обойтись.

На передний план выступает поиск системы, средств и методов оптимальной связи производства и потребления, организации изучения спроса для лучшего приспособления производства к общественным потребностям, совершенствования товарных отношений. Самоуправляемые и самофинансирующиеся предприятия должны создавать специальные маркетинговые службы для изучения спроса, сбыта, конъюнктуры, послепродажного об-

служивания, расширения внешнеэкономических связей. Столь же важно предприятиям тщательно анализировать эффективность использования ресурсов, учитывать запросы рынка в оперативно-хозяйственном планировании, постоянно контролировать эффективность самого маркетинга. Без этого не обеспечить максимальный результат при имеющихся ресурсах.

Очень актуален маркетинг во внешнеэкономических связях, где конкуренция очень высока. Нельзя не изучать количественные и качественные изменения на внешних рынках, не вести сравнительный анализ эффективности разных средств воздействия на них. Маркетинг особенно важен в научно-технических связях, производственной кооперации, компенсационных сделках, при осуществлении совместных проектов предприятий и внешнеторговых организаций в деятельности совместных компаний.

В современной торговле происходят глубокие изменения, вызванные научно-технической революцией. Это относится и к взаимоотношениям производителей с покупателями, и к конкуренции между производителями. Здесь маркетинг просто необходим. Компьютеризация производства и управления подводит под это необходимую материальную базу. При производстве многих новейших наукоемких продуктов потребитель, по существу, становится прямым участником разработки нового изделия. Тут эффективность обеспечивается не столько стихией рынка с ее конкуренцией, сколько договорными отношениями. Небольшой пример: успех японской системы поставок «точно в срок» опирается не только на отличную инженерную подготовку производства, но еще более на развитую контрактную систему. Договорные отношения придают современному предпринимательству коллективный характер, привносят в конкуренцию элементы сотрудничества. Эти обстоятельства советским менеджерам, особенно действующим на западных рынках, все время нужно иметь в виду.

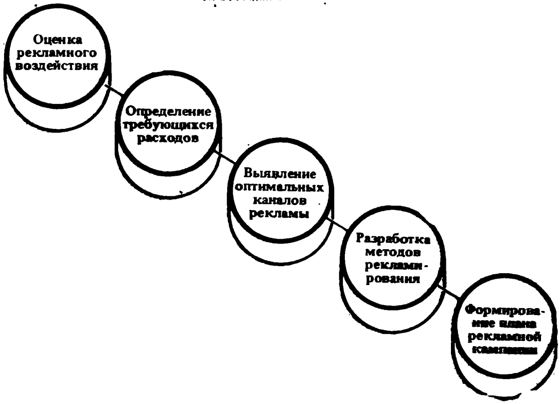
Реклама играет огромную роль, причем первая заповедь для менеджера — нестандартный, нетрадиционный подход. Реклама обязана информировать покупателя о преимуществах вашего товара перед конкурентами, поэтому каждое его достоинство должно быть «подано» самостоятельно и обязательно связано с запросами покупателя. Замечу, что реклама не только содействует

реализации товаров, но решает целую гамму других проблем, важных для «имиджа» предприятия. Среди них: информация о компании, ее достижениях, содействие службе сбыта в переговорах с клиентами, обеспечение общественного признания фирмы, сознания у покупателей, что они сделали верный выбор. Это и демонстрация солидности фирмы, точности в выполнении принятых обязательств, информирование покупателей о совершенствовании товара, улучшении его потребительских свойств, о том, какими средствами фирма соблюдает требования (рис. читать справа налево).

При оценке приемлемости для западного рынка товара, выпущенного советской фирмой, нельзя не подчеркнуть его новизну и конкурентоспособность, соответствие запросам предполагаемых покупателей. Нужно также сделать пробные продажи товаров, что даст дополнительную информацию о их реальных возможностях. Далеко не всегда низкая по сравнению с конкурентами цена служит главным аргументом. Гораздо больше значат качество товара, его потребительская ценность, привлекательность, надежность, современный дизайн.

Для каждого товара разрабатывается собственная рекламная программа. Проводятся опросы покупателей, чтобы точнее определить их запросы, проводятся покупательские конференции. Не в последнюю очередь надо оценить потребные для достижения каждой поставленной цели расходы. Их сводят воедино и увязывают с

ПРОГРАММА РЕКЛАМЫ ТОВАРА



выделенными средствами. Затем выявляются самые целесообразные каналы рекламирования, возможности собственного аппарата фирмы, посредников, филиалов, предприятия для рекламы. План рекламной кампании разрабатывается с помощью программно-целевого, сетевого или линейно-структурного метода.

Сейчас, когда страна переживает валютные трудности, важны маркетинговые мероприятия, обеспечивающие экономию иностранной валюты. Как известно, товары, изготовляемые советскими предприятиями и предназначенные на экспорт, обычно проходят за рубежом существенную доработку, что требует значительных валютных затрат. Но есть лишь единицы предприятий, где было бы специальное экспортное производство, обеспечивающее качество товаров в соответствии с требованиями мирового рынка. Вместе с тем расчеты убеждают, что проще закупить за рубежом необходимые комплектующие изделия и узлы, которые придадут конкурентоспособность изделию. Экономия же в валюте достигается за счет того, что не приходится оплачивать труд рабочих за рубежом, нести накладные расходы в валюте. Выгода и от более низких цен при оптовых закупках. Конечно, специальные экспортные цехи, подразделения должны быть хорошо оборудованы, чтобы товары имели необходимые качественные параметры, новизну.

На советских предприятиях действует пока управленческая структура, ориентированная на внутренний рынок и отсутствие конкуренции. В частности, подразделения и отделы, разрабатывающие новые изделия и обеспечивающие их производство, планирование, сбыт, подчиняются разным заместителям директора. Связь и координация действий между ними естественно затруднена. В связи с потребностями выхода на мировые рынки, предстоящим усилением конкуренции и на внутреннем рынке рационально перестроить структуру предприятия. В каждом конкретном случае возможны свои варианты такого рода изменений. Они предопределены спецификой, традициями. Но в любом случае, как показывает практика, необходимо ввести должность заместителя директора по маркетингу и подчинить ему службы исследования рынка и патентных исследований, конъюнктуры, цен и ценовой политики, планирования новых товаров, сбыта и послепродажного обслуживания,

планирования и контроля за экспортным производством, службы формирования спроса и стимулирования сбыта. При этом финансовый отдел, главную бухгалтерию, отдел труда и заработной платы целесообразно подчинить заместителю директора по финансам. Зачем? Только так между участниками производства возникнут новые отношения, направленные на решение единой для всего коллектива задачи — достижение оптимальных результатов производственно-сбытовой деятельности и на внешнем, и на внутреннем рынке.

К специфике деятельности менеджера относится работа с кадрами по маркетингу. Анализ маркетинговой службы предприятия — отправная точка для изменения управления кадрами фирмы, совершенствования организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, трансформации производства для удовлетворения изменяющихся запросов рынка. Помимо постоянного, практически ежедневного контроля за состоянием маркетинга, ежегодно, а иногда и чаще проводится ситуационный анализ, чтобы оценить состояние дел фирмы на рынке. Этим вскрываются резервы и упущенные возможности, устанавливается компетентность сотрудников, совершенствуется планирование на предприятии, решается множество других проблем.

Анализ начинается с подготовки ответов на комплекс взаимосвязанных вопросов. Они помогают собрать характеристику текущей деятельности и перспектив формы. Системный анализ всей этой информации и принятие по его результатам новых тактических и стратегических решений составляют неотъемлемый элемент маркетинга. При ситуационном анализе обычно исследуют следующее: рынки, на которых действует предприятие; покупатели товаров предприятия; основные конкуренты; изменения экономической, технической, политической ситуации, которые могут затронуть интересы фирмы; цели и программу маркетинга, контроль за их реализацией; обеспечение программы маркетинга и его организации; товары предприятия; ценовую политику; систему товародвижения, организацию сбыта; рекламу.

Многие материалы, нужные для ситуационного анализа при внешнеэкономическом маркетинге, можно почерпнуть из Бюллетеня иностранной коммерческой информации Всесоюзного научно-исследовательского конъюнктурного института, приложений к нему или иных

источников. При работе на внутренний рынок, и уж тем паче — внешний, каждая компания должна создать свой собственный банк данных для маркетингового ситуационного анализа. Чем он обширнее, тем качественнее результат.

Правильно утверждал «великий комбинатор», незабвенный Остап Бендер: финансовая пропасть — самая глубокая, в нее можно падать всю жизнь. Экономика наша и находится в состоянии своего рода свободного падения, о чем свидетельствуют многие объективные индикаторы, в частности, диспропорции рынка, товарный и бюджетный дефицит, наличие у населения сотен миллиардов рублей, на которые абсолютно нечего купить, и также сотен миллиардов, задействованных в теневой экономике. Со дна пропасти выбираться предстоит не кому-нибудь, а нам самим.

Некоторые советские авторы утверждают, что существенных различий между маркетингом «внутренним» и экспортным нет. Думаю, такой подход весьма спорный, особенно если примеряться к сегодняшнему состоянию рынка в СССР. Так, основной принцип маркетинга — достижение оптимального конечного результата с точки зрения прибыльности, корректируется необходимостью

---

**ВНИМАНИЕ: ОПЫТ!**

---

У нас исследования конъюнктуры проводятся в большинстве случаев при экспортных интересах. Но формирующийся рынок заставляет советские предприятия все чаще осваивать маркетинг и для внутренних целей. Сошлемся на опыт «Дальэнергомаша». Предприятию на 1988 г. был утвержден госзаказ на 16% меньше запланированного коллективом объема выпуска продукции. Это было связано с тем, что Мингазпром СССР сократил объемы строительства трубопроводов и потому уменьшился спрос на газовые нагнетатели — профилирующую продукцию завода, которая в сумме составляла в год 20 млн. руб. Как тут быть? Чтобы сохранить экономические позиции коллектива, было решено искать новых потребителей. Пользуясь своими правами, «Дальэнергомаш» самостоятельно заключил договоры с несколькими предприятиями Минхимпрома, нашел заказы на нестандартное оборудование. В 1988 г. программу производства и реализации завод выполнил. Но чтобы впредь не сталкиваться с трудностями наращивания производства и реализации продукции, коллективу пришлось всерьез заняться маркетингом. Прежде всего был создан новый отдел — конъюнктурный. Вместе с заводской внешнеторговой фирмой «Дальтурбо» он составил службу маркетинга. На нее и возложили подготовку единой системы организации разработок, производства и сбыта продукции, основанной на изучении и использовании процессов, протекающих

учета социальной политики государства, требованиями защиты окружающей среды, экологии. А другой принцип — вводить на рынок только безусловно конкурентоспособный товар — не может не корректироваться производством малорентабельных изделий для детей, пожилых людей, инвалидов, малоимущих семей. Притом важнейшая задача производителя в СССР — удовлетворить общественную потребность в конкретном товаре — далеко не всегда стыкуется с требованиями «стандартного» маркетинга.

Состояние нашего рынка, практическое отсутствие рынка средств производства, разобщение его из-за региональной хозяйственной самостоятельности, самофинансирования, республиканских валют и других ограничителей требуют сначала поиска, а затем внедрения новых нестандартных форм современной маркетинговой деятельности. То же проистекает из особенности хозяйственной деятельности, связанной с проводимой в стране конверсией военного производства, неконвертируемостью рубля.

Если одна из главных задач маркетинга — убедить покупателя приобрести именно ваш товар (откуда появляются бесполезные лекарства или неоправданно быст-

---

**ВНИМАНИЕ: ОПЫТ!**

---

на внутреннем и внешнем рынках.

Поскольку в состав маркетинговой службы, как правило, входят специалисты по изучению рынков, формированию товарного ассортимента и политики цен, движению товара, наращиванию спроса и стимулированию сбыта, рекламе, то именно такими работниками было укреплено маркетинговое подразделение предприятия. Главный упор сделан на изучение спроса потребителей. Это оказалось очень непросто. Куда ни обращались работники маркетинговой службы, никто из своего и родственных министерств не смог дать информацию о стратегии развития машиностроительных отраслей. А без этого невозможно составить прогнозы, чтобы к нужному сроку изготовить именно то оборудование, в котором нуждается потребитель. Тогда коммерческие работники завода предложили организовать на предприятии встречу представителей всех предприятий Минудобрений СССР, для которых «Дальэнергомаш» — главный поставщик турбин. Их подробно ознакомили с возможностями завода, выяснили реальные перспективы и договорились с партнерами о выпуске и реализации необходимой продукции. Мероприятие это оказалось эффективным — укрепились связи с покупателями, стала очевидной необходимость дальнейшего развития маркетинга.

Изучение ситуации на рынке показало, что для нормальной

рая смена стилей), то для нас сейчас гораздо важнее насытить рынок добротными современными товарами. Этим и должен заниматься советский маркетинг.

Развитие рыночной концепции хозяйствования на советском внутреннем рынке сопровождается множеством трудностей, специфичных для нашей экономики. Особую роль играют связи с рынком для предприятий, переходящих на мирные рельсы вместо выпуска продукции военного назначения. Поскольку раньше маркетингом здесь заниматься не приходилось, ибо рынок был гарантирован, то теперь, да еще при отсутствии единой концепции конверсии для страны и трудностями реализации мер в данной области, работу с рынком нередко приходится начинать практически с нуля. И вообще в большинстве случаев при конверсии многоплановый коммерческий расчет отсутствует.

Внедрение принципов маркетинга во многих сферах уже вносит положительные импульсы в хозяйственную перестройку. Неоценим он, скажем, для недостроенных предприятий, которые вроде считаются действующими, но до проектной мощности им очень далеко.

Сошлемся на опыт завода по производству машин для подготовки и внесения в почву минеральных удоб-

---

**ВНИМАНИЕ: ОПЫТ!**

---

работы предприятию обязательно нужно видеть перспективу, создавать технику с прицелом на экспорт. Сравнительный анализ убедил, что выпускаемое оборудование мало в чем уступает зарубежным образцам, а по некоторым параметрам даже превосходит их. Отталкиваясь от требований рынка, «Дальэнергомаш» создал специальную экспериментальную базу, которая позволит сократить время создания новых машин до 2—3 лет. Маркетинговое подразделение уже заполнило портфель заказов на текущий год, накопило задел на следующее пятилетие.

Понятно, что предприятие проделало большую работу. Составлена картотека поставок по отраслям и предприятиям с 1980 г. На ее основе стало легче вести поиск партнеров, следить за движением продукции, результатами ее эксплуатации. Организовано сервисное обслуживание потребителей, гарантированное снабжение запчастями. Завод обязался также помогать потребителям, если у них возникнет потребность в замене оборудования. Таким образом, налаживаются длительные партнерские связи, которые обеспечат как минимум 60—70% ежегодного портфеля заказов. Кроме того, остается еще госзаказ. Возможность и необходимость экономического маневра, объективная потребность вкладывать средства в то, что будет приносить доход, побудили коллектив энергично бороться за конкурентоспособность своей продукции.

рений в г. Красноармейске Саратовской области. Предприятие это строящееся, причем уже десять лет. Первоначально оно было ориентировано на выпуск машин для подготовки и внесения в почву минеральных удобрений СТТ-10, хотя завод располагал лишь недостроенными, необорудованными помещениями, не было и инженерных коммуникаций. Завод был способен только собирать сельскохозяйственную технику, получая комплектующие изделия со 146 предприятий страны. Выпуск каждой такой машины наносил коллективу ущерб в 1000 руб. В начале 1990 г. задолженность завода составила около 19 млн. руб. Из-за перенасыщения рынка и плохого качества продукции завод приостановил производство сельхозтехники.

Сложилась экстремальная ситуация, потребовавшая комплексного маркетингового анализа, системного подхода к поиску своего места на рынке. Оказалось, что сегодня без поддержки другого коллектива, своеобразного спонсора, не обойтись. В качестве партнера выбрали Московский автозавод им. Ленинского комсомола, который предложил коллективу красноармейского предприятия наладить выпуск комплектующих изделий для автомобилей «Москвич». Взамен автозаводцы обязались поставить технику и технологию, возместить часть финансовых долгов завода. С АЗЛК договорились о выпуске весьма дефицитных запчастей для снятого с производства «Москвича-403». Ежегодно это принесет коллективу прибыль 200 тыс. руб. Решая тактические во-

---

**ВНИМАНИЕ: ОПЫТ!**

---

Возьмем Министерство авиационной промышленности. Специалист по управлению сразу предложит освободившиеся от военных заказов мощности использовать для нужд гражданской авиации. Какие аргументы говорят в пользу данного решения? Прежде всего совместная деятельность с Министерством гражданской авиации не требует переориентации отрасли и специалистов. Затем, советская авиационная промышленность достаточно близка к мировому уровню. Наконец, гражданская авиация — наиболее доходная в современном мире сфера приложения капитала. Авиастроение, по американским данным, обеспечивает 580 долл. прибыли на килограмм веса, в то время как автостроение — всего 10 долл. Крайне важно и то, что на мировом рынке имеется дефицит в 1,5—2 тыс. аэробусов типа Ил-96. Идея напрашивается сама собой — делай самолеты и зарабатывай валюту. Однако в приоритетном перечне товаров народного потребления, определенном для Министерства

просы, здесь намечают и стратегические подходы. Ведутся переговоры с одной из западногерманских фирм о выпуске со второй половины 1991 г. автомобиля «Москвич-пикап» также с помощью и АЗЛК. В маленьких грузовиках-пикапах остро нуждается страна, и посему у них самая благоприятная маркетинговая перспектива.

Далее выяснилось, что необходимы серьезные организационные и структурные преобразования, укрепление трудовой, технологической дисциплины. Намечена программа подготовки и переподготовки специалистов, привлечения квалифицированных кадров со стороны. Трансформирована и сокращена структура управленческого аппарата. Высвободившиеся люди перешли на производство. Завод стремится учесть и региональные интересы, налаживает выпуск продукции, нужной для района и области. Это дает возможность получить поддержку от местных Советов в строительстве жилья. Использована и очень своеобразная сторона маркетинга: готовится аукцион идей по оптимальному использованию имеющихся производственных мощностей, что позволит найти самые эффективные сферы работы завода.

Очевидно, что современный менеджмент и маркетинг реальны лишь при подлинной хозяйственной самостоятельности предприятий. Пока же все основные финансовые показатели и нормативы, а также цены на товары внутриминистерского оборота диктуются предприятиям сверху, и добиться подлинного успеха невозможно. Между тем, по нашим расчетам, при экономической свобо-

**ВНИМАНИЕ: ОПЫТ!**

авиапромышленности, заботы гражданской авиации оказались на пятом месте. В ОКБ им. Ильюшина, делающем столь необходимый стране Ил-96, по распоряжению свыше приоритет отдан разработке агрегата для сушки пушнины. А по-моему, сапожник все-таки должен тачать сапоги. Простой расчет: на один аэробус можно приобрести немало отличных агрегатов для той же сушки и множество других товаров, в которых нуждается народное хозяйство. Гражданская авиация, как следует из маркетингового анализа, — самая эффективная сфера приложения для конверсии и внешнеторговых операций части предприятий оборонного комплекса. Пассажирские самолеты составляют предмет свободной торговли в отличие от танков и ракет. Да и наш внутренний рынок далек от насыщения. Гражданская авиация ежегодно теряет десятки миллиардов рублей дохода, так как неспособна перевезти всех желающих.

де трудовых коллективов и глубоком анализе ситуации их становление на ноги можно осуществить довольно быстро. Особенно остро эти проблемы стоят перед планово-убыточными предприятиями, которые не по своей вине попали в жесткие финансовые тиски.

Маркетинг, увеличивая прибыльность хозяйствования, помогает решать и много задач, в частности, сокращает затраты, особенно непроизводительные. Сошлемся на опыт пензенского комбината «Биосинтез». Выпускаемые им медицинские препараты 43 видов дают здоровье миллионам людей. В 1989 г. отечественная медицина получила от предприятия антибиотиков, кровезаменителей, эндокринных и химфармпрепаратов на 150 млн. руб. Однако экономические показатели работы коллектива имели знак «минус». Повышение цен на сельскохозяйственное сырье, применяемое в производстве, привело предприятие к убыточности. Комбинат проделал развернутый маркетинговый ситуационный анализ, и на его основе определены оптимальные пути выхода из сложившейся ситуации. Главные из них — рост производства, внедрение ресурсосберегающих технологий, экономия затрат на рабочих местах.

Подобный подход потребовал совершенствования технологического процесса, повышения технического уровня производства, его механизации и автоматизации. Ускоренное освоение нового оборудования, улучшение технологических режимов изготовления продукции обеспечили рост продуцента с каждого 1 м² производственных площадей на 30%. Анализ также подсказал, что предприятию объективно необходим собственный машиностроительный участок. Это сразу дало экономические плоды. Если за импортный дозатор для розлива кровезаменителей комбинат заплатил 200 тыс. руб., то изготовленный коллективом нового подразделения аналогичный аппарат, увеличивший производительность в 1,5 раза, обошелся всего в 3 тыс. руб.

Чтобы экономить ресурсы, в первую очередь материальные, внедрили внутрихозяйственный расчет, серьезно занялись системой экономической взаимоответственности подразделений. Если раньше смежные производства, подводя партнеров, оставались при этом безнаказанными, то теперь ввели хозрасчетные претензии. Виновники выплачивают штрафы из своего премиального фонда. За накопление излишних материальных ценностей

также повысили хозрасчетную ответственность. Когда на отчетную дату в каком-то подразделении выявляются сверхнормативные запасы, финансовый отдел взыскивает из его хозрасчетного дохода в резервный фонд комбината штраф — 3% их стоимости. Это уменьшает хозрасчетный доход цехов, что вряд ли им на руку.

Результат сказался довольно быстро. Уже по итогам 1987 г. прибыль комбината возросла на 14 млн. руб., а ведь был поднят только первый пласт резервов. Еще почти 30% выпускаемых изделий оставались убыточными. К 1989 г. убыточными оставались 4 цеха, но хозрасчет позволил и им быстро выбраться из долговой ямы. В одном из цехов, к примеру, каждого инженерно-технического работника обязали подготовить рационализаторское предложение, позволяющее сберечь ресурсы. То же предложили сделать рабочим. За короткий период поступило 68 предложений, большинство из которых воплотилось в производство.

Коренным образом усовершенствовали организацию учета затрат, введя лицевой счет движения денежных средств цеха. В доходной графе документа отражается ежедневная выручка от сдачи готовой продукции во внутризаводских оптовых ценах, а в расходной — затраты на приобретение сырья, материалов на складах, расчеты с комбинатом по всем видам платежей. Тот же цех только за 9 месяцев 1989 г. сэкономил материальные затраты на 240 тыс. руб., а доход превысил 1 млн. руб.

Первостепенное значение маркетинг приобретает для небольших предприятий, где сфера риска шире, чем у крупных. Долгие годы гигантомании породили наплевательское отношение к малым и средним предприятиям, и большинство из них имеет низкий технический уровень производства. Между тем в экономически развитых странах малый бизнес немало способствует развитию экономики. На него приходится, как правило, 50—60% валового национального продукта и не меньший объем ноу-хау. Небольшие предприятия — самый активный, гибкий сектор экономики. Они быстро и эффективно перестраивают производство, внедряют прогрессивные технологии и усиленно конкурируют с предприятиями-гигантами. Это — работа маркетинговой службы. В США половина работающих занята на малых предприятиях, которые дают опять же половину всей продукции и еще

больше новых идей и инновационных изделий. Каждые два из трех новых рабочих мест создают у себя малые фирмы. У нас же, скажем, в Российской Федерации на долю госпредприятий с числом работающих меньше 200 человек приходится лишь 5% общего объема продукции.

Но и наши малые предприятия начинают прибегать к маркетинговым методам. Ленинградское малое научно-производственное предприятие «Комэс» занято серьезными научно-прикладными исследованиями межотраслевого порядка, создавая и внедряя в производство современные нетрадиционные средства измерения. Среди них: лазерная диагностика надежности турбин, технологический контроль качества в производстве бумаги, гидродинамика искусственного клапана сердца и др. Коллектив сделал глубокий комплексный анализ запросов в этой сфере рынка, составил прогноз и четко определил направления своей работы. Крупные предприятия не изготовляют подобные средства, поскольку их выпускают, как правило, в единичном исполнении либо малой серией. Малое же предприятие добивается высокого экономического эффекта там, где для крупного предприятия затраты намного выше.

У малых предприятий и фирм маркетинг специфичен, потому что такие организации обычно представляют симбиоз разных форм хозяйствования. Будучи, например, государственным, оно самостоятельно разрабатывает план, получает и реализует госзаказ. Простота отчетности, упрощенные формы хозяйственной работы, возможность быстро и без согласовательской волокиты перепрофилировать производство напоминают кооперативную форму. Такой своеобразный подход имеет немалый потенциал.

Однако значение маркетинга еще больше для крупных предприятий и объединений. Миллионные операции увеличивают риск, если допущены маркетинговые просчеты. Но теперь и производственное и социальное развитие коллективов предопределяется заработанными ими денежными средствами. Это и есть объективная основа экономической заинтересованности, усиления ответственности за конечный результат. А поскольку коллективы самостоятельно распоряжаются создаваемыми на предприятиях фондами, возрастает их интерес к маркетингу, учитывающему специфику каждого предприятия.

К тому же новое законодательство дало право пред-

приятиям создавать на договорных началах различные организационные структуры. По решению трудовых коллективов они теперь имеют право выйти из объединения или из подчинения отраслевым и территориальным органам государственного управления. Это затрагивает в основном мелкие предприятия с числом работающих до 500 человек, а они составляют около $^{2}/_{3}$ общего количества в стране. Разукрупнение объединений и министерств развивает конкуренцию на рынке. Однако процесс демонополизации идет очень медленно. Коль скоро нет возможности свободно приобрести сырье, материалы, оборудование, то увеличиваются остатки средств на счетах в банке. Многие предприятия не осмеливаются органически слиться с рынком. Аукционы убедили, что рыночные цены порой во много раз выше государственных. При рыночных отношениях отсутствие действенных экономических рычагов управления обусловливает преобладание групповых интересов над общегосударственными. Приобретя право самостоятельно разрабатывать производственные и финансовые планы, предприятия стали сознательно занижать производственные программы, поскольку отчисления в фонды от сверхплановой прибыли выше отчислений от прибыли плановой. При этом относительно уменьшаются и платежи в бюджет. Предприятия не берут напряженные планы и дополнительные задания. А зачем это делать, если денежные средства можно получить гораздо проще — завысить цены при том же объеме продукции в натуральном выражении.

Монополизм в производстве наряду с развивающейся экономической самостоятельностью предприятий привел и к негативным для рынка последствиям. Соединение функций управления, контроля и труда обеспечивает предприятию очень сильные позиции, возможность энергично давить на органы власти, чтобы обеспечить себе различные преимущества, в частности ограничить конкуренцию, приобрести дотации. Эту болезнь способна излечить рыночная конкуренция.

## Менеджмент в региональном ракурсе

К основополагающим устоям перестройки относится, как известно, преобразование территориального управ-

ления. С этой целью проводится демократизация системы руководства народным хозяйством, расширяется сфера экономической самостоятельности и ответственности республик и регионов. Данные процессы происходят в рамках общих принципов перестройки руководства экономикой и социальной сферой в союзных республиках: укрепляются их суверенные права, самоуправление и самофинансирование.

Предоставление хозяйственной самостоятельности республикам и регионам, переход на самофинансирование предполагают разработку и реализацию комплексной программы, широкомасштабных действий, обеспечивающих эффективное использование региональных факторов экономического роста. В первую очередь это рациональное применение производственного, научно-технического и интеллектуального потенциала территории, бережная эксплуатация природных ресурсов, углубление межреспубликанского разделения труда, формирование единого для всей страны рынка. А в итоге эффективное развитие и каждой союзной республики, и всего народнохозяйственного комплекса. Цель таких преобразований — рост благосостояния народа, высокий уровень его жизни.

Однако, видимо, вместо единого общего рынка страны с едиными ценами, единым по принципам построения законодательством советскому менеджеру в ближайшие годы предстоит действовать при раздробленном рынке. В каждом анклаве будут свои юридические, экономические и национальные особенности, в том числе в ценообразовании, свои кредитные системы, иногда региональные валюты. В этих условиях задачи менеджмента, естественно, осложняются. Намного труднее становятся вопросы снабжения, организации и совершенствования хозяйственных отношений, финансовые расчеты. Кроме того, в деятельности объединений и разного рода компаний скорее всего немалую роль будет играть давление местных органов власти, с тем чтобы максимально учитывать региональные интересы в рамках производства и реализации продукции и услуг, в социальном обслуживании, политике занятости.

Совершенно очевидно, что большинство республик и регионов страны располагает весьма ограниченным собственным внутренним рынком и с учетом сложившейся специализации способно динамично развиваться, удов-

летворять свои потребности только на едином рынке страны. Это тем не менее не исключает формирования определенных рыночных объединений регионального характера.

Напомню, что региональная экономическая самостоятельность и самофинансирование представляют определенную систему, в рамках которой регион становится самостоятельным в хозяйственном отношении, самоуправляемым. Он стремится формировать замкнутый цикл производства и потребления, ввоза и вывоза, осуществляет многоплановую внешнеэкономическую деятельность, обретает финансовую самостоятельность, переходит на самофинансирование. Последнее предполагает соизмерение доходов и расходов региона, определение его вклада в общесоюзное разделение труда. Потенциал в региональном хозяйствовании достаточно велик. Региональный хозяйственный механизм ориентирует руководителей предприятий на развитие и укрепление межрайонных связей, на комплексное расходование имеющихся в регионе ресурсов, на максимальный учет всех требований экологии, природопользования.

Практикой становится территориальная дифференциация цен и экономических нормативов, налоговые льготы для отдельных регионов, дифференциация налогов, перераспределение средств предприятий от тех, кто расположен в районах с развитой производственной и социальной инфраструктурой, тем, кто находится в необжитых местах. Предприятия участвуют в формировании фондов регионального развития. Все эти новые элементы хозяйственной жизни и возможности нельзя не учитывать при составлении текущей и прогнозировании перспективной программы производства, сбыта продукции, обновления ассортимента, финансов.

Предприятия, выпускающие дефицитную продукцию для нужд всей страны, получают дополнительные стимулы — льготное налогообложение, льготное и беспроцентное кредитование, первоочередное выделение централизованных ресурсов. Им устанавливаются нормативы отчислений в поощрительные фонды, скидки к ценам на стройматериалы, топливо, энергию, предоставляются более широкие права во внешнеэкономических связях. Весь этот инструментарий нужно брать на вооружение, соответствующим образом корректируя намечаемые производственные и сбытовые программы. Вместе с тем, по-

моему, при региональном самофинансировании наибольшие возможности менеджмент имеет в области территориальной рационализации.

Что это такое? Территориальная рационализация производства и сбыта — весьма специфичная форма хозяйствования, при которой объединяются возможности различных крупных, средних и мелких предприятий и организаций. Расположенные в одном регионе, они совместно решают проблемы технического перевооружения производства, другие хозяйственные вопросы, реализуют территориальные социальные программы. Это комплекс экономических и социальных мер, интенсифицирующих производство за счет того, что полнее используется местный потенциал. В систему подобных мероприятий входит, в частности, координация в масштабах региона более эффективного расхода имеющихся природных и материальных ресурсов (земельных угодий, воды, энергии и топлива, сырья, строительных материалов), более рационального использования трудовых ресурсов — уменьшение текучести кадров, повышение их квалификации, привлечение к работе на предприятиях женщин. Сюда же следует отнести эффективную эксплуатацию производственной и социальной инфраструктуры, предприятий водо- и энергоснабжения, транспорта, научных учреждений, предприятий торговли, культуры, здравоохранения. Не менее важно при этом эффективно организовать общественное производство, с тем чтобы ускоренно внедрять последние достижения науки и техники. Среди мер, позволяющих этого добиться, — территориальная специализация, кооперация и комбинирование, углубление внутрирайонных и межрайонных хозяйственных связей, совместная комплексная эксплуатация вспомогательных производств.

Очень большой эффект дает объединение предприятий региона для лучшей загрузки производственных фондов, быстрого внедрения новой техники и технологии. Апробирована такая форма использования машинного и станочного парка: в городах и индустриальных центрах создаются бюро резервов производственных фондов. Их задача — выяснить степень загрузки станков и машин на предприятиях района и предоставить свободное оборудование во временное пользование всем, кто испытывает в этом нужду. Бюро помогают не только лучше использовать имеющиеся мощности, но и ускорить внед-

рение робототехники и микроэлектроники, организовать взаимную помощь в производстве новых товаров, обеспечить обмен опытом по внедрению, скорейшему освоению современной техники, помощь в подготовке и повышении квалификации кадров. Эту работу проводят в основном на базе анализа «банков резервов».

Советы директоров предприятий региона или союзы менеджеров общими усилиями способны быстрее технически перевооружать производство, сокращают количество рабочих мест и за счет высвобождения рабочей силы увеличивают сменность работы оборудования. «Банки резервов» помогают совместными усилиями применять производственный аппарат как в основной сфере деятельности, так и во вспомогательных, подсобных и иных хозяйствах. Лучше при этом используются и возможности научных учреждений региона. Их работа теснее увязывается с нуждами местных предприятий; координируются планы капитальных вложений всех производственных единиц региона.

Каждому предприятию целесообразно разработать программу его взаимодействия в рамках территориальной рационализации с другими фирмами, организациями региона, сетевые модели, графики, расчеты экономического эффекта. Этим они должны руководствоваться в совершенствовании кооперационных связей.

Территориальная рационализация руководства — это и оказание крупными предприятиями всесторонней помощи мелким и средним, прежде всего в повышении технического уровня производства, в решении прочих проблем, сдерживающих их дальнейшее развитие. Любое крупное и среднее предприятие способно создавать специальную службу рационализации, которая отвечала бы за улучшение организации производственного процесса, внедрение передовой технологии и других новшеств, за роботизацию производства. Причем на хозрасчетной основе они будут отвечать за внедрение достижений не только на своем, но и на других предприятиях региона. По договорам эти отделы могут приходить на помощь небольшим предприятиям, не располагающим такими возможностями.

Что касается рачительного использования материалов, сырья, топлива и энергии, то здесь неплохо зарекомендовали себя территориальные биржи материалов. Их назначение в том, чтобы снабдить производство и

быт неиспользованными сырьем, техникой, отходами. Вышедшие из хозяйственного оборота материалы без задержек вновь вовлекаются в производство нужных изделий. Далее полезна координация усилий предприятий региона в ремонте старых и строительстве новых социально-культурных и бытовых объектов, социальной инфраструктуры.

Территориальная рационализация дает толчок развитию мелких и средних государственных, арендных, народных, акционерных и кооперативных предприятий, развивает конкуренцию, рыночные отношения. Такие предприятия полнее учитывают изменения спроса населения на отдельные виды продукции и услуг, мобильны при внедрении новшеств. Они менее капиталоемки, могут функционировать на имеющейся инфраструктуре, эффективно используют региональные трудовые и материальные ресурсы. И конечно, они служат хорошим дополнением к крупным производствам. При территориальной рационализации крупные предприятия кооперируются со средними и мелкими в производстве самых различных узлов и деталей. А это уменьшает затраты на строительство и эксплуатацию новых объектов, помогает оптимально разместить производительные силы.

Какие еще дополнительные возможности открывает перед менеджером региональный подход? Их немало. В частности, легче решаются организационные вопросы. Вместе с тем подчас затрудняются деловые контакты с партнерами, находящимися вне региона. Не может не сказаться также ограниченность рамок регионального рынка, поскольку далеко не вся продукция имеет такое качество, чтобы найти сбыт на внешних рынках. Связи же с другими республиками в силу вводимых нередко ограничений и препон сдерживаются.

## Альтернативы рынку нет

Наиболее уязвимое место нашей экономической реформы — в отсутствии реальных и эффективных рычагов управления хозяйственными процессами. Перестройка, начатая во имя человека, его коренных интересов, дает пока обратные результаты. Попытки внедрения экономических методов управления, демократизации хозяйственной жизни не смогли предотвратить снижения жизненного уровня основной массы населения.

Неудачи в хозяйствовании привели к поляризации мнений на диаметрально противоположные. Некоторые требуют свертывания рыночных отношений, активного использования ставших стандартными административных методов управления. Их оппоненты убеждены, что все дело в половинчатости, в опасении, что отказ от централизованного планирования, предоставление предприятиям неограниченной свободы в формировании цен, распоряжении своей прибылью или доходами откроет простор рыночным отношениям. Есть и такое мнение, что формировать рынок нужно, но очень осторожно и постепенно, сохраняя многие элементы столь печально известного командно-административного управления. Но при всем многообразии мнений и подходов совершенно очевидно одно — экономике нужна свежая кровь, и дать ее может только рынок. Но здоровое кровообращение может быть в здоровом организме. Действуя через интересы, используя эффективные экономические методы управления, вполне реально контролировать рыночную стихию на всех этапах развития рынка, не ущемляя интересы народа. Естественно, что стихия рынка должна находиться под воздействием государства с помощью многочисленных и неплохо себя зарекомендовавших в мировой практике регулирующих экономических сил.

Не надо ничего особого изобретать. Можно с успехом применять антитрестовские законы, государственные налоги, учетные ставки банковского процента и множество других методов прямого и косвенного воздействия государства на экономику в целом и отдельные ее сферы. Главное в том, чтобы в полной мере использовать колоссальные потенции рынка в сочетании с позитивными возможностями социалистического хозяйствования.

Обратим внимание: отсутствие у нас настоящего рынка обусловило и отсутствие самонастраивающихся хозяйственных структур. Нет механизмов, обеспечивающих в хозяйстве обратную связь, введение в действие рычагов экономического регулирования. Материальные и финансовые ресурсы, инвестиционные фонды, иностранная валюта до сих пор распределяются центром без четких критериев и приоритетов. Как и прежде, используется в основном безвозвратное финансирование вместо банковского кредитования капитальных затрат. Доля ресурсов, направляемая в конкретную республику или отрасль, определяется не точным экономическим расче-

том, а пробивной силой соответствующих руководителей, их авторитетом. Реальный же вклад республик, регионов, отрасли в формирование этих фондов не учитывается. Эффективного управления экономическими процессами можно достичь только при подлинном хозрасчете и рыночном механизме.

Возрастающая несбалансированность товарной и денежной массы — очевидный просчет управления, результат отсутствия действенных рычагов. Внедрение в практику налогообложения фонда оплаты труда государственных предприятий никак нельзя признать эффективным экономическим результатом. Это шаг запретительный, он не только не стимулирует экономическую заинтересованность, а скорее напоминает наручники, подрывает основу задуманного маневра.

Не менее важна и другая проблема, о которой мы уже упоминали: монополия. Благодаря монопольному положению предприятия порой заставляют своих покупателей брать ненужную им продукцию, взвинчивают цены и незаработанные доходы. Демонополизации производства, хозяйственной конкуренции, а стало быть, и развитию рынка во многом может послужить развитие мелких и средних предприятий. Их только нужно всемерно поощрять. Сошлемся на опыт США. Там насчитывается примерно 3,5 млн. предприятий с численностью работающих менее 20 человек. Обычно они расположены в небольших городах, производят потребительские товары, обеспечивают услугами торговлю. Объем продукции одного такого предприятия — до 5 млн. долл. в год. В совокупности они производят около 20% валового национального продукта. Весьма важно, что организовать мелкое предприятие может практически любой. Для этого достаточно иметь изначальный капитал в пределах 200 долл. Начинающий бизнесмен имеет возможность взять ссуду в банке или в управлении по защите интересов мелких предпринимателей. Конечно, удача сопутствует не всем. В 1987 г. в Америке обанкротилось более 120 тыс. таких предприятий в основном из-за плохой организации управления и нехватки капитала. «На коне» оказываются те менеджеры, которым удается создать динамичную систему управления, эффективно использовать финансовые возможности, найти свое место на рынке. Главное для успеха — наличие талантливого руководства. Поэтому в США придается огромное зна-

чение подготовке организаторов производства, причем не только менеджеров, занятых в крупном бизнесе, но и мелких предпринимателей. Большинство американских колледжей и университетов ведут подготовку специалистов в области практического бизнеса.

Причины напряженности на потребительском рынке коренятся сегодня и в отсутствии современной техники и технологии, и в социально-политическом климате страны, межнациональных конфликтах. Отмечается также массовое проявление безответственности, бесхозяйственности, спекуляции, усиливается разрушительное действие теневой экономики. Все это мешает честному производительному труду, порождает неуверенность в завтрашнем дне, ажиотажный спрос.

Здоровый рынок мог бы устранить многие из этих крайне отрицательных явлений. Но приходится констатировать, что на сегодня управляемого рынка нет, так как нет условий, которые наряду с экономической самостоятельностью предприятий открыли бы простор для конкуренции между ними. Нет условий, гарантирующих гибкость цен, перелив ресурсов между отраслями и предприятиями, стимулов развития производства качественной продукции.

Что же нужно для ускоренного формирования рыночных отношений? Хорошо продуманная система налогообложения, банковское воздействие на экономику, в частности, через нормы обязательных резервов, учетные ставки банковского процента. Нужна как воздух новая система ценообразования.

Сейчас невозможно оттягивать комплексную реформу всех цен: оптовых, закупочных и в конце концов розничных. Иначе не будет подлинного хозрасчета, реальной конкуренции, искоренения монополизма, устранения социальной апатии у народа. В настоящее время структура наших внутренних цен совершенно несопоставима с мировыми. Так, по многим видам сырья и материалов внутренние цены в 8—10 раз ниже мировых, а по электронике, например, многократно выше. В этих условиях эффективно участвовать в международном разделении труда, развивать международный культурный, научный и другой обмен нереально.

Приближение структуры внутренних цен к структуре мировых — дело совершенно необходимое. Но ориента-

ция на мировые цены потребует динамичности системы цен и создания действенных механизмов антиинфляционной защиты. Такие механизмы общеприняты: размеры выплачиваемых пенсий, пособий, заработной платы автоматически связываются с индексом цен, что фиксируется в соответствующих документах. Но это потребует и более точного исчисления индекса цен Госкомстатом.

Ускорить развитие механизма рынка реально и на основе сложившихся организационных структур благодаря, например, формированию крупных концернов, консорциумов, холдинговых фирм, инновационных и других банков. Эти хозяйственные образования могут функционировать прежде всего на акционерной основе. Думается, что акционерами способны выступать не только банки, государственные, смешанные, кооперативные, арендные, коллективные и иные предприятия, но и общественные организации, органы государственного управления и даже отдельные лица, если общество убеждено, что имеющиеся у них и вкладываемые в акции средства заработаны честным трудом.

Важный фактор развития и совершенствования рынка в этой связи — формирование рынка ценных бумаг. У нас активно уже развивается акционерная форма организации производства. Акции, как известно, — ценные бумаги, владелец которых приобретает право на часть прибыли предприятия. Акционерам же предоставлено и право контроля за его деятельностью. При этой форме, наконец, находится объективный индикатор деятельности предприятия — цена акции. Успешно действует компания — растет цена ее акций на фондовой бирже. Если дела идут неважно, то цена снижается. Рынок через фондовую биржу объективно оценивает результативность функционирования предприятия, но этим роль фондовой биржи не ограничивается. Она перераспределяет средства из неэффективных в эффективные сферы производственной деятельности и выступает энергичным средством государственного вмешательства в экономику. Поэтому фондовая биржа столь необходима, и чем быстрее она появится, тем будет лучше. Задача стоит однозначно — подчинение предприятий административному «верху» необходимо заменить подчинением рынку. Но при таком решении, если действовать кавалерийским наскоком, можно наломать немало дров. Чтобы этого не произошло, необходимо тщательное изучение сложно-

го механизма современного рынка, в полной мере учесть все тонкости накопленного мирового опыта.

Рыночные отношения, как известно, имеют свою логику развития, свои законы и принципы существования. Все это на практике «темный лес» для советских людей, в том числе и хозяйственных руководителей. А ведь именно они призваны внедрять эти новые отношения. Рынок — это совершенно новые условия жизни, он требует от хозяйственников принципиально иных качеств. Такие реалии приходится в полной мере учитывать при переходе от административно-командной экономики к рыночной.

Необходимость опоры социалистической экономики на рынок бесспорна. У рыночной экономики целесообразно взять инициативу, хозяйственную самостоятельность, предприимчивость, способность к риску и другие черты. Но рынок есть рынок. Это безработица, инфляция, неуверенность в завтрашнем дне многих людей. Поэтому столь важно обеспечить социальную защищенность трудящихся, внедрить действенные меры контроля над рынком.

О том, что с рынком нельзя обходиться «на ты», свидетельствует опыт Югославии. Под давлением Международного валютного фонда с начала 80-х годов здесь принят курс на рыночные реформы, чтобы экономически объединить страну и сократить внешнюю задолженность в размере 20 млрд. долл. путем строгой экономии и регулирования производства с помощью цен мирового рынка. Успеха это не принесло. Инфляция достигла 100%, а доля безработных среди трудоспособного населения составила 12%. Характерна и сильная социальная напряженность.

Нельзя не учитывать, что рынок способствует огромному разрыву между доходами разных слоев населения. Югославская система так и осталась раздробленной, разделенной на совершенно экономически самостоятельные регионы. Такой опыт в свете перехода ряда наших республик на самофинансирование нужно учитывать в полной мере, иначе последствия могут быть аналогичными.

Страшен, на наш взгляд, не рынок, а его диктатура, которая не лучше диктатуры административной системы. Рынок, безусловно, нужен, но под контролем об-

щества при развитии экономической демократии, самоуправления, самофинансирования.

Попробуем подытожить. До сих пор вся система социально-экономических отношений остается ориентированной на государство. Последнее стремится регулировать гигантскую структуру народнохозяйственных связей посредством централизованного плана и миллиона различных норм. Практика убедила, что подобная система громоздка, неповоротлива. Реальная экономическая жизнь идет как бы мимо или сквозь нее, полустихийно порождая множество уродливых подпольных связей и форм. В каждом из звеньев всей этой системы отношений имеется свой отряд управления со своими эгоистическими интересами. В результате связь между каждым работником и экономическим центром не прямая, а ломаная, разорванная, деформированная. Такая система социально-экономических отношений привела к разрыву между трудом и его стимулами, между производством и потребностями общества, между плановыми и реальными приоритетами, между интересами аппарата управления и миллионов простых тружеников.

Совершенно очевидно, что цель перестройки — повернуть социально-экономические отношения лицом к человеку. Это означает установление непосредственных связей материальных благ и потребителя, устранение государства как командующего посредника из сферы таких отношений. Система прямых товарно-денежных связей между производителем и потребителем, в которой спрос и предложение регулируют друг друга, формирует рынок. Для его эффективного функционирования нужна конкуренция между производителями и между потребителями. Необходимо свободное передвижение ресурсов (рабочей силы, финансовых средств и т. п.) из одной отрасли в другую, конкурентное ценообразование.

Рыночный механизм связывается с широкой хозяйственной самостоятельностью предприятий в распоряжении произведенной продукцией, в определении ее объема и ассортимента, в выборе партнеров, в установлении цен. Такая самостоятельность имеет место, например, при сдаче общественной собственности в аренду, при кооперативной, акционерной, народной, коллективной собственности.

Чтобы предприятие реально функционировало в качестве товаропроизводителя, т. е. могло продавать изго-

товленную продукцию как товар и на вырученные деньги покупать все необходимое для производства и других своих нужд, не обойтись без перехода от фондируемого материально-технического снабжения к оптовой торговле. Без этого нереальны ни подлинная хозяйственная самостоятельность, ни реальный хозрасчет, ни настоящее самофинансирование. Обращающаяся в стране масса платежных средств, как известно, существенно превышает допустимый уровень. В этой связи платежеспособный спрос предприятий и организаций, формируемый во многом за счет избыточных денег, может намного превысить объем продукции, реализуемой в порядке оптовой торговли. Добавим далее, что при действующих ценах общая, объемная несбалансированность усугубляется структурной. Дефицит определенных видов продукции производственно-технического назначения обусловлен во многих случаях не их реальной нехваткой, а заниженным уровнем цен. В то же время на другие виды продукции установлены необоснованно завышенные цены. Следовательно, при нынешних ценах спрос на одни товары в порядке оптовой торговли удовлетворить не удастся, а сбыт других окажется затруднительным. Может ли выручить установление новых цен? Если их устанавливать традиционными директивными расчетно-затратными методами в отрыве от реального соотношения спроса и предложения, которое может быть выявлено лишь на рынке средств производства, то дело к лучшему не изменится.

Среди важнейших слагаемых перехода к рыночной экономике — обеспечение предприятиям со стороны государства твердых экономических и политических гарантий самостоятельности, нормализация цен, заработной платы и финансов, сбалансированность спроса и предложения, товарное насыщение. Это реально в случае формирования общесоюзного товарного рынка, обеспеченного товарами как производственными, так и потребительскими. Без решения такой задачи невозможно реализовать принцип материальной заинтересованности, обеспечить нормальную хозяйственную сбалансированность в целом по материально-вещественной и стоимостной структуре. В противном случае по-прежнему будет расти разница между государственными ценами и ценами колхозного рынка, потребительской кооперации, кооперативными. Возникает опасность выхода глубин-

ных экономических процессов из-под контроля. Поэтому общесоюзный рынок следует создавать на централизованных основах. В первую очередь это относится к перестройке системы цен, заработной платы и укреплению финансов. Проводимые ныне в республиках Прибалтики сепаратистские меры в этих областях только усиливают дезориентацию и сложности, стоящие перед страной.

В течение ряда десятилетий все эти слагаемые эффективности производства находились в тисках административного нажима. Однако рынок все же существовал. Он лишь оторвался от законов нормального, здорового развития товарного производства и потому сделался «черным». Ареной конкуренции стала в первую очередь теневая экономика, в рамках которой спекулянты успешно конкурируют между собой и с находящимися как бы в летаргическом сне государственными предприятиями. Произошло сращивание частного теневого предпринимательства с государственной собственностью. Среди конкурентов оказались «несуны», махинаторы-руководители и др.

Развитие кооперации, аренды, хозрасчета в условиях отсутствия полноценной конкуренции обусловливает систематический рост цен, вымывание дешевого ассортимента. Договорные цены, например, в такой обстановке выступают как узаконенная форма их завышения. Не секрет, что они часто устанавливаются путем сговора производителей за спиной потенциальных покупателей.

Нет сомнения, что обновляющийся социализм способен использовать достоинства рыночного саморегулирования. Нормально функционирующий рыночный механизм откроет возможность резко ускорить научно-технический прогресс, повысить эффективность производства, а в конечном счете и благосостояние людей. Торговля на мощном общесоюзном рынке средствами производства, предметами потребления, иностранной валютой позволит укрепить рубль, наполнить его материальным содержанием, позволит стране активнее включиться в международный экономический оборот, обеспечит объективные предпосылки для постепенного перехода к конвертируемому рублю.

## Валютный аспект

Для советского менеджера внешнеэкономические связи — вопрос первостепенный, и экспортно-импортная

деятельность сосредоточена главным образом на предприятиях и в банках. Речь идет о создании товаров для экспорта, их испытании, производстве, сбыте на внешних рынках, сервисном обеспечении. Экономические, материальные, правовые основы для заинтересованности предприятий во внешнеэкономической деятельности расширены. Теперь острейшей необходимостью стала перестройка мышления, стиля и способов работы руководителей всех рангов, занимающихся внешними связями и особенно экспортом в капиталистические страны.

Но вот выясняется, что большинство этих руководителей совершенно не подготовлены к современному ведению дел. Ситуация такова: из пяти сделок, заключенных с инофирмами, кооператоры оказались обманутыми в пяти. Результат равен нулю, а еще чаще имеет знак «минус». Фирма ФРГ предложила сотрудничать одному предприятию, пригласила его представителей к себе. Они заключили договор, и спустя полгода наши бизнесмены поняли, что могли бы получить примерно на 100 млн. марок больше, если бы у них была такая же деловая квалификация, как у их партнеров. Заключая сделку, они даже не могли определить, какую цену им предлагают — хорошую, плохую или никакую. Подобных примеров тысячи. Люди, участвующие во внешнеторговых сделках, должны знать рыночные цены на изделия фирмы, каковы у нее прибыльность и конъюнктура рынка, есть ли спрос на эти изделия, на каких условиях фирма вывозит их в другие страны и очень много другого *.

Увы, большинство советских представителей буквально заворожено любой суммой в твердой валюте. Есть, правда, «смягчающие обстоятельства». Вряд ли в другой стране найдется фирма, которая станет заниматься экспортом, если дома на такую продукцию есть спрос. Там интерес к внешнему рынку возникает, лишь когда товар нельзя реализовать на внутреннем.

Внешнеторговый бизнес, как известно, дело непростое, тонкое, его следует вести профессионально, а для этого **надо очень серьезно учиться.** Возьмем только одну страну — Индию. Украинское внешнеторговое объединение «Укримпекс» предложило индийским фирмам термосы, керамическую плитку, постельное белье. Скорее

* См., кстати, «Памятку советскому менеджеру» в № 6 серии «Практика социалистического хозяйствования».

всего, оно понятия не имело, что Советский Союз давно импортирует эти изделия из Индии. Таганрогский завод «Красный котельщик» закупил у индийской фирмы «Акаи импекс» керамическую плитку почти на 70% дороже, чем покупает эти изделия другая наша торговая организация. Неправда ли, оригинальная конкуренция между советскими импортерами? Кто заплатит дороже за тот же товар иностранным бизнесменам? «Узбекинторг», закупая индийские моющие средства, предлагает оплату в американских долларах и марках ФРГ, хотя даже студент знает, что торговые расчеты между обеими странами ведутся в замкнутой валюте — рупиях.

Как наваждение — поток советских делегаций в капиталистические страны без определенных программ действий и четких задач. Иначе как увеселительными их не назовешь, на худой конец — они ознакомительные. И оплачивают эти «турпоездки» трудовые коллективы из своего кармана, причем твердой валютой. За одиннадцать месяцев прошлого года Индию посетили 40 делегаций, и большинство из них не имело конкретных целей. В связях с другими странами положение идентичное.

Это одна сторона проблемы, другая, не менее важная, — **как рационально использовать валюту,** заработанную коллективом для решения назревших социально-экономических проблем? По действующему законодательству часть валютной выручки можно потратить на приобретение товаров народного потребления для коллектива. Однако трактуется предоставленное правительством право крайне специфично. Так, делегаты отчетно-выборной конференции Крестецкого леспромхоза недоумевали: зачем нашему директору «Форд», если у него и «Волга» и «Нива»? Вопрос прояснил сам директор С. Степанов: «Форд» стоил всего 9 тыс. валютных рублей. Много ли за них купишь? К тому же это наш престиж, такая машина. Их около десятка закупило объединение «Новгородлеспром» за счет Парфинского фанерного комбината и выдало руководителям». А между тем несложные расчеты показывают, что вместо одного «Форда» можно приобрести для коллектива дефицитных товаров ширпотреба на 110—120 тыс. руб.

Представители того же коллектива задают вопрос: «Вот мы уже давно стоим в очереди на покупку видеосистем. Поступили в наш магазин импортные видео. Кто

их приобрел?» Начальник орса С. Сурин отвечает: «Да, поступили, но всего три. Первую я купил, вторую директор леспромхоза, а третью кто-то из конторских работников...» У меня встречный вопрос: а почему никто из рабочих? Ведь это они заработали валюту. И тогда последний вопрос: какой смысл коллективу зарабатывать валюту, если все «пенки» снимает руководство?

Сегодня, по данным ООН, при задолженности СССР в твердой валюте 40,1 млрд. долл. (это более чем вдвое превышает годовые поступления от нашего экспорта товаров и услуг) необходима серьезная проработка проблемы на уровне предприятий и организаций, которым разрешен самостоятельный выход на внешние рынки. И экспорт и импорт должны быть эффективны

Нужны и **большие инвалютные «инъекции»,** коль скоро внутренний рынок необходимые оборудование и технологию предоставить не может. Вспомним, к примеру, китайский опыт *создания самостоятельных свободных зон совместного предпринимательства.* Это территория, где по указанию государства обеспечены необходимые условия для вложения капитала, ввоза и вывоза товаров. Здесь снижаются или вовсе отменяются налоги, импортируемая продукция свободна от таможенного обложения. Подобные «окна» в западный деловой мир обеспечивают существенный вклад в решение по крайней мере следующих проблем: содействие во внедрении новейшего оборудования и технологии; обучение советских деловых людей западным стандартам работы, высокой культуре и интенсивности производства и труда. Это школа современного управления, школа конкуренции для советских производственников, это и мост между внутренним и внешним рынком.

Такие зоны привлекают людей квалифицированных, способных генерировать идеи и нуждающихся в условиях, при которых их можно реально воплотить в жизнь. В нашей необъятной стране есть немало регионов, подходящих для зон свободного предпринимательства, в частности Дальний Восток, ориентированных на добычу и переработку природных ресурсов. В западной части страны имеется развитая инфраструктура, накоплен промышленный и интеллектуальный капитал. Не меньше возможностей вдоль границы с Финляндией, где вполне реально создание экологически чистых производств на

базе высоких технологий на электронике, лазерной технике, компьютерах и т. д.

Естественно, что у свободных зон будет свой статут как у самоуправляющейся территории. Так же естественно, что область или республика, где есть самоуправление и самофинансирование, будет получать от таких зон доходы в виде арендных и прочих платежей.

Еще один путь в решении назревших экономических, в том числе валютных, проблем — *совместные предприятия*. Достижения в этой области очень скромны. К началу 1990 г. через такие предприятия в экономику страны поступило всего около 100 млн. долл. Опасений у партнеров с Запада много: у нас не хватает кадров, мы не умеем управлять, не знаем рынка, к тому же множество бюрократических препятствий. Между тем совместное предприятие — отличная школа для менеджеров, особенно если такие предприятия сотрудничают с западными компаниями. Однако масса совместных предприятий терпит крах. Тут и бюрократизм в материально-техническом снабжении и реализации продукции, введенная практика лицензирования и квотирования, что ограничивает их инициативу.

Для планирования и тесного взаимодействия предприятий со странами СЭВ также необходима соответствующая экономическая среда, с реальными курсами национальных валют, сравнимыми национальными системами цен и налогов, с доступом к национальной оптовой торговле. Иными словами, опять же нужны реальные рыночные условия. В частности, мы много лет говорим об объективной потребности в разработке многосторонней модели взаимной обратимости национальных валют, в основе которой могло бы лежать многостороннее платежное соглашение. Но «воз и ныне там».

Итак, **на что целесообразно обратить внимание советских менеджеров в сфере внешнеэкономических связей?** Прежде всего на то, что состояние страны в этом вопросе крайне тяжелое и продолжает ухудшаться. В мировой торговле доля СССР составляет менее 4%. У предприятий, получивших внешнеэкономическую самостоятельность, нет рвения к росту экспорта. Намного ухудшилась дисциплина экспортных поставок, снижается качество вывозимой продукции. Очевидно, без энергичных мер на уровне предприятий не обойтись.

А главное — внешнеэкономические связи должны

стать неотъемлемой частью годовых и пятилетних планов предприятий. Такие планы в полной мере основываются на конкретном анализе — какую продукцию целесообразно приобретать за рубежом длительное время, т. е. ту, производство которой в СССР экономически невыгодно; какую выгодно производить и реализовать на мировом рынке по мировым, конечно, ценам; где она найдет сбыт даже при жесткой конкуренции. Общеизвестно, что наиболее выгоден вывоз готовых машиностроительных изделий высокого качества. Притом учитывать следует как качество, так и издержки производства на мировом уровне. Любой экспортной операции должны предшествовать глубокие экономические расчеты.

Чтобы обеспечить требующееся качество наших товаров, нужны специальные экспортные производства, базирующиеся и на собственных технических решениях, и на закупленных лицензиях. При этом надо всегда помнить, что приобретенное за рубежом оборудование требует технически грамотных работников, строго стандартизированных по качеству материалов и комплектующих изделий, соответствующей организации и управления производством. Только при соблюдении этих условий реален успех на мировом рынке.

Перекосы в ценообразовании, необратимость рубля, необоснованность его валютного курса — все это причины наших внешнеэкономических трудностей. Кроме того, внедрение в практику лицензирования операций вновь усилило воздействие командно-административной системы на предприятия. Без специальных разрешений запрещены, скажем, бартерные сделки предприятий с зарубежными партнерами.

Справедливости ради нельзя не сказать, что правила лицензирования относятся лишь к сырью и призваны стимулировать современный промышленный экспорт. Предприятия, которые вывозят собственную готовую продукцию, препятствий не имеют. Те же, кто стремится заработать на перепродаже сырья, подлежат контролю.

Лично я убежден, что взаимодействие с другими странами на основе межгосударственной договоренности обретет прочные устои только тогда, когда будут развиты отношения на уровне предприятий и объединений с фирмами разных стран. Но добиться этого можно, лишь предоставив им полную самостоятельность в опре-

делении предмета сотрудничества, цен, кредитов, поставок, расчетов. В противном случае трудно рассчитывать на удачу.

## Зачем изобретать велосипед?

Следовательно, необходимость освоения менеджмента, профессионального управления хозяйственными процессами в современных условиях становится все более острой и насущной. Естественно, что для этого очень полезен анализ уже сложившейся практики. Одной из наиболее эффективных школ менеджмента во всем мире признана японская. Ее эффект складывается из многих слагаемых, но главное, на мой взгляд, умение работать индивидуально с людьми, или, как у нас принято это называть, раскрыть потенциал человеческого фактора.

**Каким образом это происходит в жизни?** Ежегодно японская компания тщательно отбирает выпускников средних или высших учебных заведений и в торжественной обстановке принимает их к себе на работу с испытательным сроком. Каждый из абитуриентов в течение года проходит полный курс подготовки в одном из подразделений компании под руководством закрепленного за новичком сотрудника фирмы. Тот, кто доказал свою способность работать, принимается уже на постоянную работу. Среди работников, состоящих в штате, идет конкуренция за право добиться лучшей позиции. Через 5—7 лет при высоких ежегодных показателях труда сотрудник может стать менеджером среднего уровня. При достижении 55—60 лет он обязан уйти на пенсию и освободить место более молодым.

Чтобы постоянно продвигаться вверх, приходится посвящать работе не только рабочее, но и основную часть свободного времени. Нужно каждую минуту своим отношением к делу свидетельствовать о преданности компании, ее интересам, поддерживать хорошие отношения с другими сотрудниками, проявлять инициативу. То есть у руководства компании должно сложиться мнение, что именно данный работник достоин повышения по службе. Фирма гарантирует занятость только при полной его самоотдаче.

Помимо того, в японских компаниях существует множество различных привилегированных групп, попасть в которые — хрустальная мечта каждого. Но большинство персонала фирм составляют внештатные и временные сотрудники, не имеющие особых привилегий и льгот, и на них не распространяется гарантия занятости. При такой тесной привязке людей к фирме практически нет текучести кадров. Стабильность и очень высокая квалификация кадров — основа из основ японского менеджмента, и отмеченные принципы полностью распространяются на все категории персонала.

Подобная «патерналистская» система найма и управления обеспечивает не только полную самоотдачу каждого работника в интересах фирмы, но и усиливает конкуренцию «за место под солнцем», помогает создать согласованность в действиях, позволяет добиться единства целей и гармонии интересов сотрудников. Постоянно внушая каждому, что его личное благополучие прямо зависит от результатов функционирования фирмы, выплачивая сотрудникам немалые премии на социальные цели и другие материальные и духовные блага, японский менеджмент добивается высокой производительности, особенно за счет частых сверхурочных работ и высокой интенсивности труда.

Принцип элитарности и привилегированности, жесточайшая конкуренция за право попадания в элитарные прослойки формируют стереотип поведения, характерный предельной отдачей творческих и физических сил каждого японца, где бы он ни работал. С первых же дней работы сотрудник фирмы подвергается мощнейшей моральной и психологической обработке. Опутанный различными моральными обязательствами по отношению к фирме, многими материальными стимулами, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, а значит, не имеет права снизить интенсивность труда из опасения быть обойденным другими или переведенным на менее престижную работу *.

Японский менеджмент ориентируется тем не менее не на индивида, а на групповую форму организации труда. При каждой фирме создается команда управляю-

---

* О японском менеджменте мы уже писали в № 4 этой серии за 1989 г.

щих и других специалистов, главная функция которой — решать всю совокупность производственных и сбытовых проблем, последовательно увеличивать прибыльность и рентабельность дела. Эта группа объединяется системой материальных, моральных и психологических стимулов, нацеленных на максимальную отдачу в корпорации. Это и есть механизм коллективной (групповой) ответственности, при которой сотрудники группы, участвуя в принятии управленческих решений, несут равную ответственность за их реализацию.

Интересна система оплаты труда. Часть заработной платы — основной оклад, или базовая ставка. Далее следуют разнообразные дополнительные выплаты — надбавки, премии, бонусы — по итогам деятельности за месяц и полугодие. Причем оплата зависит не только от индивидуальных результатов, но и всей той группы, где сотрудник работает. За что японские работники получают надбавки? За сверхурочные работы, за повышение производительности и качества труда, это и премии, размеры которых зависят от результатов деятельности всей фирмы. Наконец, немалые суммы составляют различные выплаты на социальные нужды: надбавки на содержание семьи, оплата проезда на работу, медицинское обслуживание, социальное страхование.

Кстати, японские компании много внимания уделяют систематической подготовке и переподготовке кадров, воспитывая высококвалифицированных, преданных фирме работников. Программы подготовки кадров увязаны с планами развития производства, перехода на выпуск новых изделий, модернизации производственного процесса, освоения новых рынков. Каждый работник японской фирмы обычно учится на нескольких специальных курсах по развитию профессиональных знаний, затрачивая на это, с учетом самостоятельных занятий, свое внерабочее время до 15 ч в неделю. Переподготовку проходят все — от управленческого персонала до рабочих. Для повышения квалификации менеджеров практикуется регулярный (раз в 3—4 года) перевод работника на другую должность в другое подразделение фирмы.

Очень эффективны оказались «кружки качества» или «группы нулевых дефектов», функционирующие в низовых производственных звеньях. В их работе в Японии участвует около 10 млн. человек, что дает ежегодный эффект 20—25 млрд. долл. Количество рационализатор-

ских предложений от участников «кружков качества» в Японии в 5—6 раз больше, чем аналогичные показатели в США, а уровень внедрения в таких фирмах, как «Ниссан», «Тоёта» и других, достигает 85%.

Многое из японского менеджмента стремятся взять на вооружение другие страны, например, систему закрепления фирмами квалифицированных кадров. Вместе с тем, скажем, в США практика серьезно отличается от японской. Если Япония ориентируется на увеличение доли рынка и удельного веса новых изделий в общем выпуске продукции, то американские фирмы стремятся ускорить отдачу от инвестированных средств и повысить стоимость акций. Сравните сами критерии японского и американского менеджмента по рис. 3.

К сожалению, рамки настоящей работы не позволяют подробнее остановиться на особенностях систем управления в разных капиталистических странах, в частности западноевропейских.

Но можно сделать такой вывод из анализа западной практики менеджмента: компании всегда пытаются найти оптимальную систему, чтобы заинтересовать всех работников в достижении максимальных результатов деятельности предприятия. С этой целью часть акций реализуется (порой на льготных условиях) среди персонала фирмы, а дивиденды по ним зависят от ее прибыли. Этот опыт получает распространение и у нас в образующихся акционерных обществах.

Немалый интерес представляет для нас **управление коллективной собственностью предприятий.** В США насчитывается примерно 11 тыс. коллективных предприятий, на которых работает $^1/_{10}$ занятых рабочих страны. Суть дела такова. С помощью банковского кредита работники выкупают компанию у владельца. Все акции делятся строго поровну, вне зависимости от занимаемой должности. Каждый работник получает свою долю дохода в соответствии с занимаемым постом, поэтому индивидуальные накопления конкретного работника зависят от его заработной платы. Владельцу пая отчисляется определенная часть дохода фирмы. Чем больше его заработок, тем больший процент ему начисляется.

Такой подход стимулирует высокую отдачу в труде. Накопленные средства работник получает при увольнении. Нередко это довольно крупные суммы — до 0,5 млн. долл. и более. Но право участвовать в денежном фонде

## ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

| ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ | АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ |
| --- | --- |
| Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия | Индивидуальный характер принятия решений |
| Ответственность коллективная | Ответственность индивидуальная |
| Нестандартная, гибкая структура управления | Строго формализованная структура управления |
| Неформальная организация контроля | Четко формализованная процедура контроля |
| Коллективный контроль | Индивидуальный контроль руководителя |
| Замедленные оценка работы и служебный рост | Быстрая оценка результата, ускоренное продвижение по службе |
| Основной критерий руководителя — умение координировать и контролировать деятельность подчиненных | Главные качества руководителя — профессионализм и инициатива |
| Ориентация управления на группу | Ориентация управления на отдельную личность |
| Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и коллективному результату | Оценка управления по индивидуальному результату |
| Личные неформальные отношения с подчиненными | Формальные отношения с подчиненными |
| Продвижение по службе по старшинству и стажу работы | Деловая карьера обусловлена личными результатами |
| Подготовка руководителей универсального типа | Подготовка узкоспециализированных руководителей |
| Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д. | Оплата труда по индивидуальным достижениям |
| Долгосрочная занятость руководителя в фирме | Найм на работу на короткий период |

компании вновь поступивший на работу получает не сразу, а спустя определенный срок или после отработки, скажем, 1000 ч. Причем процент отчислений в первые годы ниже, чем в последующие. Полноправным совладельцем фирмы работник становится, лишь отработав на ней 7—10 лет. Уходя из фирмы, работник не получает свою часть собственности, а лишь ее денежное возмещение.

Современный менеджмент невозможно представить без компьютеризации. Электронно-вычислительные машины обеспечивают менеджеров всей информацией о состоянии финансов, реализации товаров, учета и контроля запасов и многого другого. Компьютеры помогают и в текущей работе, и в прогнозах. Каждый менеджер обязан «на ты» разговаривать с персональным компьютером. Крупные и средние предприятия, как правило, имеют свой вычислительный центр, а мелкие пользуются ЭВМ на договорной основе. Так что современный менеджмент определяется не только индивидуальными способностями руководителя, но и информационной базой, исходя из которой принимаются решения.

Решающая роль компьютеризации в управлении уже давно не требует доказательств. Поэтому сошлемся лишь на мнение Ричарда Шарпа, менеджера «Секит сити» — сети магазинов домашней электроники в США. Он полагает, что победителем в конкурентной борьбе текущего десятилетия окажется тот, кто сумеет расширить сферу услуг компьютерной техники. Для этого его фирме потребуются файлы с детальной информацией об интересах каждого покупателя (что он уже купил, уровень его платежеспособности, услуги, которыми он пользовался). Если, например, телевизор, приобретенный в «Секит сити», вышел из строя, его владельцу нужно лишь позвонить представителю компании по сбыту. Последний быстро выведет на экран компьютера конкретные данные об этом телевизоре — его серийный номер и гарантийный срок. С помощью ЭВМ информация оперативно передается мастеру, который перед тем как навестить покупателя, уже знает, какие блоки телевизионного приемника следует заменить и есть ли они на складе. Компьютер также определяет лучших покупателей «Секит сити». Если человек приобрел у компании телевизор, а спустя год видеомагнитофон, то в очередном году ему будет предложена высококачественная видео-

камера по льготной цене.

Несомненно, и советским менеджерам необходимо знать и уметь использовать огромные возможности ЭВМ для повышения качественного уровня делового управления.

Обратим внимание на важную особенность: во всех развитых капиталистических странах школы бизнеса прежде всего учат работать с людьми. Человеческий фактор рассматривают как первостепенный. И обучение

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Специальные учебные заведения для подготовки в сфере управления и бизнеса родились, как известно, в Соединенных Штатах. В настоящее время в них ежегодно обучается около 70 тыс. человек. Надо заметить, что на Западе не жалеют средств, чтобы подготовить разносторонних менеджеров. Европа последовала примеру США позже, в частности, в Италии такие заведения появились лет 20 назад. Основную часть расходов по подготовке управленцев осуществляют корпорации, торговые дома, банки, а также финансируемые ими и различными частными фондами университеты и прочие учебные заведения. Например, 400 компаний создали свои школы бизнеса, в которых готовят менеджеров для собственных нужд. Немало компаний прибегают к услугам университетов. Американские компании «Ксерокс» и ИБМ тратят на учебу около 2 тыс. долл. в год на каждого обучающегося менеджменту. В целом в США ежегодно на подготовку и учебу менеджеров компании расходуют 13 млрд. долл. Около половины фирм предоставляют своим менеджерам ежегодно пятидневный отпуск для подготовки на специализированных курсах, покрывая при этом издержки.

Во **Франции** в соответствии с законом любая организация с числом служащих более 10 человек обязана тратить не менее 1,6% общей суммы заработной платы на повышение квалификации управляющих разного ранга. Если эти средства не использованы по прямому назначению, то их изымают в госбюджет. А крупные компании, в которых занято свыше 2 тыс. служащих, тратят более 3,36% фонда зарплаты.

В **ФРГ** почти все основные фирмы самостоятельно готовят менеджеров. Специализированные курсы «на стороне» используются, как правило, только для руководителей, занимающих высокое положение.

Ежегодно западногерманские фирмы расходуют почти 27 млрд. марок на повышение квалификации своих сотрудников. Эта сумма даже несколько превышает ассигнования государства на нужды высших школ и университетских клиник. Повышение квалификации становится одной из приоритетных задач предстоящего десятилетия. Оно играет отнюдь не меньшую роль для бизнеса, чем капиталовложения в средства производства. Ныне недостаточно иметь хорошее первоначальное образование, специалисту необходимо всю жизнь учиться, чтобы идти в ногу с бурным развитием науки и

осуществляется максимально приближенно к реальным условиям жизни. Во время учебы устраиваются специальные деловые игры, имитируются переговоры, где каждая сторона заранее распределяет среди «своих» роли: один ведет беседу и упорно торгуется, другой, скажем, разрежает атмосферу шутками, третий «неожиданно» предлагает компромиссное решение и т. д. Все это записывается на видеопленку, потом устраивают «разбор» ошибок, удачных ходов.

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

техники. В западногерманской фирме «Виртген», производящей строительно-дорожные машины, приглашают преподавателей из консультационных фирм и по специальным программам обучают менеджеров разного профиля. Руководители, в частности службы маркетинга, проходят дважды в год трех — пятидневные семинары с участием приглашенных преподавателей из университетов. Другие менеджеры обучаются на курсах в консультационных фирмах, причем это занимает до полугода. На каждого менеджера высшего звена ежегодно фирма тратит 10—15 тыс. марок ФРГ.

Большой интерес в деловом мире вызвал апробированный в ФРГ более совершенный метод обучения и подготовки менеджеров. Создана специальная учебная фирма. В ней обучаются 32 тыс. человек, которые выполняют работу управляющих, а преподаватели выступают в качестве предпринимателей. На конкретных материалах изучается весь механизм хозяйствования фирмы — от закупки сырья до сбыта и управления кадрами. В течение академического года обучающиеся проходят через все подразделения. Обеспечиваемая при таком методе обучения квалификация выпускников выше по сравнению с обычной системой подготовки и переподготовки менеджеров.

В **Италии** подготовку менеджеров также осуществляют в вузах и специализированных бизнес-школах. Здесь наиболее престижен диплом миланского коммерческого университета «Боккони», где на факультете экономики бизнеса изучаются кредитно-финансовые вопросы, банковская система, проблемы управления компаниями, маркетинг.

Свыше 140 итальянских школ бизнеса действуют на самофинансировании. Так, в школе бизнеса «Боккони» с каждого слушателя за право в течение пятнадцати месяцев заниматься по 10—12 ч в день, а именно такой интенсивности требует программа, берут огромную сумму — 18 млн. лир. Тем не менее в 1989 учебном году на 130 мест здесь было 1800 заявлений.

Правда, не во всех случаях обеспечивается высокий уровень подготовки менеджеров. Наряду с действительно солидными, пользующимися авторитетом учебными заведениями есть немало халтурщиков, эксплуатирующих «золотую жилу». Поэтому итальянская ассоциация школ бизнеса объявила о разработке жестких критериев, на основании которых будет определено, каким школам разрешат функционировать дальше.

Специалист, закончивший школу бизнеса, должен иметь полное представление обо всех функциях фирмы. Он обязан обладать углубленными знаниями экономики, финансов, средств и техники управления. А главное — он должен уметь принимать решения. Важная особенность подготовки в том, что для каждой сферы бизнеса готовятся свои специалисты. Наряду с широкой общей управленческой подготовкой они становятся «доками» в какой-то отдельной сфере бизнеса. Так, в итальянской школе бизнеса «Боккони» имеется группа подготовки руководящих работников промышленности, администрации банков. Большое отделение обучает специалистов для госучреждений, муниципалитетов. Именно такая многоплановая разносторонняя управленческая подготовка наряду с глубокой узкой специализацией и дает возможность готовить самые квалифицированные кадры. На Западе сегодня убеждены, что именно человек, его профессиональная подготовка, эффективность его труда, отношение к работе, психологический комфорт, настроение становятся главным движущим фактором экономики 90-х годов.

**Эдуард Андреевич Уткин**

ПУТЬ В НОВОЕ: СОВЕТСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Гл. отраслевой редактор В. А. Бабайцев
Редактор Р. Г. Яковлева
Мл. редактор О. В. Ровинская
Худож. редактор М. А. Бабичева
Техн. редактор Т. Н. Захаренкова
Корректор В. И. Гуляева

ИБ № 10997

Сдано в набор 24.04.90. Подписано к печати 05.07.90. А 02059. Формат бумаги 84×108¹/₃₂. Бумага тип. № 2. Гарнитура литературная. Печать высокая. Усл. печ. л. 3,36. Усл. кр.-отт. 3,57. Уч.-изд. л. 3,59. Тираж 24 577 экз. Заказ 742. Цена 15 коп. Издательство «Знание». 101835, ГСП, Москва, Центр, проезд Серова, д. 4. Индекс заказа 903307.
Типография Всесоюзного общества «Знание». Москва, Центр, Новая пл., д. 3/4.

15 коп. Индекс 70097

*Дорогой читатель!*
*Брошюры этой серии в розничную продажу не поступают, поэтому своевременно оформляйте подписку.*

*Подписка на брошюры издательства «Знание» ежеквартальная, принимается в любом отделении «Союзпечати».*

*Напоминаем Вам, что сведения о подписке Вы можете найти в «Каталоге советских газет и журналов» в разделе «Брошюры издательства «Знание».*

# ЗНАНИЕ

*Цена подписки на год*
1 руб. 80 коп.

Издательство «Знание»

*Наш адрес:*
*СССР,*
*Москва,*
*Центр,*
*проезд Серова, 4.*